

## **Yritys X Oy:n myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehittäminen**

Mika Jokinen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
2014



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Mika Jokinen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2012
<b>Raportin nimi</b> Yritys X Oy:n myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 70 + 5
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Marko Mäki	
<p>Tässä kehittämistehtävässä tutkittiin miten Yritys X Oy:n myyntijohtolankojen hallintaprosessia voidaan kehittää niin, että se tuottaisi enemmän ja laadukkaampia myyntijohtolankoja myynnin käsiteltäväksi. Yritys X on kansainvälisiä logistiikkapalveluja tuottava yritys ja myyntijohtolankojen avulla voidaan hankkia uusia asiakkaita ja lisämyyntiä.</p> <p>Tutkimuksen lähtöaineisto kerättiin kyselytutkimuksella kuljettajilta ja ajojärjestelijöiltä. Kehittämistyön tueksi aineistoa kerättiin myös myyjien haastattelututkimuksella, benchmarking –menetelmällä sekä järjestämällä kehittämistyöpaja. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, jossa käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kyselytutkimus toteutettiin syksyllä 2013 ja haastattelututkimukset sekä kehittämistyöpaja keväällä 2014.</p> <p>Tulokset osoittivat, että Yritys X Oy:n myyntijohtolankojen hallintaprosessissa oli puutteita. Myynti koki tarvitsevasa enemmän myyntijohtolankoja, sekä myös niiden laatua haluttiin kehittää paremmaksi. Myyntijohtolankoja tuottaneiden taholta tyytymättömiä oltiin erityisesti tiedottamiseen, palkitsemiseen ja palautteen antoon. Tuloksista kävi myös ilmi, että tarvittiin lisää ohjemateriaalia myyntijohtolankojen tuottamisesta.</p> <p>Kehittämistoimina luotiin uusi myyntijohtolankojen hallintaprosessi ja sitä koordinoimaan uutena työtehtävänä myyntijohtolankakoordinaattori. Myyntijohtolankojen hankintaa tehostettiin lisäohjemateriaalilla ja palautteen annon sekä sisäisen viestinnän uudella toimintamallilla. Tuotettujen myyntijohtolankojen hallintaa varten perustettiin tietokanta. Kehitystoimet otettiin käyttöön syyskuussa 2014, jonka jälkeen toteutettiin kehityshankkeen loppuarviointi kyselytutkimuksella.</p>	
<b>Asiasanat</b> myynti, myyntijohtolanka, myyntijohtolankojen hallinta, prospekti, tapaustutkimus	

Master`s Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<b>Authors</b> Mika Jokinen	<b>Group or year of entry</b> 2012
<b>The title of thesis</b>  Development of the Sales Lead Management Process at Company X ltd.	<b>Number of pages and appendices</b> 70 + 5
<b>Supervisor(s)</b> Marko Mäki	
<p>This thesis aims to investigate how the sales lead management process at Company X ltd can be developed to increase the amount of sales leads and their quality for the sales department to process. Company X provides international logistics solutions and with sales leads a company may increase its sales and gain new customers.</p> <p>The research material was collected by a survey study for X drivers and dispatchers. In addition, research material was gathered by interviews, benchmarking and a development workshop. The chosen research strategy is the case study and both qualitative and quantitative methods are used. The survey study was conducted in autumn 2013 and the interview study in spring 2014.</p> <p>The results showed that the sales lead management process of Company X ltd had shortcomings. The sales department needed more leads and improvement in their quality. Sales lead sources were also unsatisfied with briefing, feedback and compensation, and they had a need for instructional material for generating leads.</p> <p>As a result this research and development project generated a new sales lead management process for Company X ltd, including a new sales lead coordinator position. Sales lead generation was optimized with new instructions and a new communication model. In addition, a sales lead database was established to support the sales lead management process. These development measures were taken in September 2014. Finally, the new sales lead process was evaluated by a survey with encouraging early results.</p>	
<b>Key words</b> sales, sales lead, sales lead management, prospect, case study	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tutkimusongelma .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät.....	1
1.3	Rajaus ja keskeiset käsitteet .....	2
1.4	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	4
1.5	Kohdeorganisaatio.....	4
1.6	Raportin rakenne .....	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	5
2.1	Asiakashankinta B2B palveluliiketoiminnassa.....	5
2.2	Segmentointi.....	7
2.3	Prospektointi .....	10
2.4	Myyntijohtolankojen tuottaminen.....	11
2.4.1	Internet.....	15
2.4.2	Verkostoituminen .....	16
2.4.3	Messut .....	16
2.4.4	Mainonta ja suoramarkkinointi.....	17
2.4.5	Listat, luettelot ja tietokannat.....	18
2.4.6	Kylmäkäynnit ja -soitot.....	19
2.4.7	Sisäiset lähteet.....	19
2.5	Myyntijohtolankojen hallinta .....	19
2.5.1	Myyntijohtolankojen laadun arviointi.....	21
2.5.2	Myyntijohtolankoihin vastaaminen.....	24
2.5.3	Tietokannat.....	26
2.5.4	Raportointi ja analysointi.....	27
2.6	Teorian yhteenveto.....	28
3	Tutkimuksen toteutus .....	31
3.1	Kyselytutkimus.....	32
3.2	Haastattelututkimus.....	35
3.3	Benchmarking .....	36
3.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	37

4	Tutkimuksen tulokset .....	38
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	38
4.1.1	Koulutus.....	38
4.1.2	Motivaatio, palkitseminen ja kannustaminen .....	39
4.1.3	Tiedottaminen ja palaute .....	40
4.1.4	Avoin palaute ja kehitysehdotukset .....	41
4.2	Haastattelututkimuksen tulokset .....	41
5	Tulosten analyysi.....	42
5.1	Kyselytutkimuksen tulosten analysointi .....	42
5.2	Haastattelututkimuksen tulosten analysointi.....	42
6	Kehitystyö.....	43
6.1	Kehittämistyöpaja.....	43
6.1.1	Myyntijohtolangan määritelmä .....	43
6.1.2	Myyntijohtolankojen tallennus ja arviointi.....	44
6.1.3	Koordinointi.....	44
6.1.4	Viestintä .....	44
6.2	Aloitettut kehittämistoimet.....	44
6.2.1	Myyntijohtolankakoordinaattori.....	44
6.2.2	Tietokanta .....	44
6.2.3	Palautteen antaminen ja seuranta .....	45
6.2.4	Tiedottaminen .....	45
6.3	Arviointi aloitetuista kehittämistoimista.....	45
7	Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	46
	Lähteet.....	47
	Liitteet .....	49
	Liite 1. Kvantitatiivinen kyselylomake.....	49
	Liite 2. Myyntijohtolankakortti.....	50
	Liite 3. Haastattelututkimuksen kysymykset.....	51
	Liite 4. Arviointikysely .....	52

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehittämistä Yritys X Oy:ssä. Yritys X tarjoaa globaalisti kansainvälisiä pakettikuljetuspalveluita. Opinnäytetyön valintaan sekä rajaamiseen on vaikuttanut tutkijan oma yli kymmenen vuoden työkokemus kohdeorganisaation myyntitehtävissä ja sitä kautta tapahtunut havainnointi tutkimusongelmista ja kehittämistarpeista.

Myyntijohtolankojen avulla yritykset saavat arvokasta tietoa siitä, mitkä yritykset käyttävät kilpailijoita eli ovat potentiaalisia asiakkaita ja miltä nykyisiltä asiakkailta on mahdollisuus saada lisämyyntiä. Myyntijohtolankojen tuottamisessa on mukana koko organisaatio. Myyntijohtolangat monipuolistavat työntekijöiden työtehtäviä, sillä he ovat omalla panoksellaan kasvattamassa yrityksen myyntiä ja sitä kautta motivaatio omaa työtä kohtaan voi myös kasvaa. Myyntijohtolankojen tehokas hallinta kasvattaa myyntiä ja vapauttaa myyjien aikaa itse myyntityöhön lisämyynnin etsimiseltä.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tutkimusongelma

Alkuosa kappaleesta 1.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Näistä lähtökohdista on johdettavissa tutkimusongelma: Miten Yritys X Oy:n myyntijohtolankojen hallintaprosessia pitäisi kehittää, jotta se tuottaisi enemmän laadukkaampia myyntijohtolankoja?

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön päätavoite on luoda uusi myyntijohtolankojen hallintaprosessi Yritys X Oy:lle. Tämän lisäksi tavoitteena on mitata nykyisen myyntijohtolankojen hallintaprosessin toimivuutta ja löytää siitä kehitystä vaativat kohteet. Tavoitteena on myös käynnistää tutkimuksen pohjalta kehityshankkeita ja analysoida niiden toimivuutta kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistehtävä kokonaisuutena käsittää neljä eri tutkimustehtävää:

- (1) Ensimmäinen tutkimustehtävä on selvittää nykyisen myyntijohtolankojen hallintaprosessin ongelmakohdat, heikkoudet ja vahvuudet.
- (2) Toisena tutkimustehtävänä on laatia suunnitelma ja toimeksianto uudesta myyntijohtolankojen hallintaprosessista.
- (3) Kolmas tutkimustehtävä on uuden myyntijohtolankojen hallintaprosessin testaus käytännössä.
- (4) Neljäs tutkimustehtävä on analysoida uuden kehitetyn myyntijohtolankojen hallintaprosessin toimivuus.

### 1.3 Raja- ja keskeiset käsitteet

Teoreettinen viitekehys keskittyy palveluliiketoiminnan näkökulmasta B2B asiakashankintaan, segmentointiin, myyntijohtolankojen tuottamiseen ja niiden hallintaan. Teoreettisesta viitekehyksestä on rajattu pois ostoprosessi, myyntityö ja sen johtaminen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on rajattu käsittämään Suomessa toimivan myyntiorganisaation, Yritys X Oy:n omat kuljettajat ja ajojärjestelyn. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu muut Yritys X Oy:n osastot, sekä Suomessa toimivat alihankkijat.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat:

**B2B –markkinointi:** tarkoittaa toisille yrityksille suunnattua markkinointia. B2B tulee englanninkielisestä ilmaisusta business to business.

**Benchmarking:** on tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan menestyvää organisaatiota, sisäistetään niiden menestymisen syitä ja otetaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.)

**CRM:** tarkoittaa asiakashallinta järjestelmää (*Customer Relationship Management*)

**myyntijohtolanka:** myyntijohtolanka on potentiaalinen asiakas, joka haluaa tietää enemmän yrityksen myytävistä tuotteista tai palveluista ja joka on tiedostanut, että hänellä on tarve, jonka tyydyttämiseen hän tarvitsee yrityksen myytäviä tuotteita tai palveluja (Carroll 2006, 29)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa myyntijohtolanka on *Sales Lead*. Tätä englanninkielistä termiä käytettiin mm. kyselytutkimuksen toteutuksessa.

**myyntijohtolankojen hallinta:** kattaa myyntijohtolankojen tunnistamisen, arvioinnin ja prosessoinnin (Nissilä & Storbacka 2013, 64)

**prospekti:** on potentiaalinen ostaja eli mahdollinen asiakas (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

**prospektointi :** on prosessi jossa etsitään potentiaalisia asiakkaita ostamaan yrityksen tuote tai palvelu (Castleberry, S., Tanner, J. & Weitz, B. 2009, 170)

**segmentti:** on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre (Bergström & Leppänen 2013, 150)

**segmentointi:** on kohderyhmien määrittelyä sekä prosessi, joka käsittää markkinoiden tutkimisen ja ostokäyttäytymisen selvittämisen, kohderyhmien valinnan sekä markkinointiohjelman suunnittelun ja toteutuksen (Bergström & Leppänen 2013, 152-153)



## 1.4 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimuksen toteuttamisen strategiaksi on valittu tapaustutkimus. Aineiston keruumenetelminä on käytetty kvantitatiivista kyselytutkimusta, kvalitatiivista haastattelututkimusta, benchmarking- ja työpaja menetelmiä. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu havainnoinnista, määrällisestä eli kvantitatiivisesta sekä laadullisesta eli kvalitatiivisesta aineistosta.

## 1.5 Kohdeorganisaatio

Kappale 1.5 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 1. Yritys X Oy:n myyntijohtolankojen hallinnan prosessimalli, kun myyntijohtolangan lähteenä on kuljettajat.

Kuvio 1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

## 1.6 Raportin rakenne

Raportin kappaleessa kaksi käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriaosuudessa kuvataan, mitä erityisiä piirteitä B2B markkinointi pitää sisällään asiakashankinnan näkökulmasta. Näitä ovat markkinoiden ja asiakkaiden segmentointi, erilaiset keinot tavoittaa potentiaaliset asiakkaat, sekä miten myyntijohtolankoja voidaan tuottaa erilaisia markkinointikanavia hyväksikäyttäen. Kappaleen kaksi lopussa keskitytään myyntijohtolankojen hallintaan liittyvään teoriaan. Kolmas kappale kuvaa miten tutkimus on toteutettu eri menetelmiä käyttäen ja neljäs kappale käsittää niiden tulokset. Kappaleessa viisi analysoidaan tuloksien merkitys kehittämistehtävän näkökulmasta ja kuudennessa kappaleessa on kuvattu aloitetut kehittämistoimet kohdeorganisaatiossa sekä analysoidaan niiden onnistumista. Raportin lopussa on tutkimuksen yhteenveto, tutkijan oman oppimisen pohdinta sekä jatkotutkimus ehdotuksia.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu B2B palveluliiketoiminnan asiakashankinnan erityispiirteistä, segmentoinnista, markkinointiviestinnästä, prospektoinnista, myyntijohtolankojen tuottamisesta sekä -hallinnasta.

### 2.1 Asiakashankinta B2B palveluliiketoiminnassa

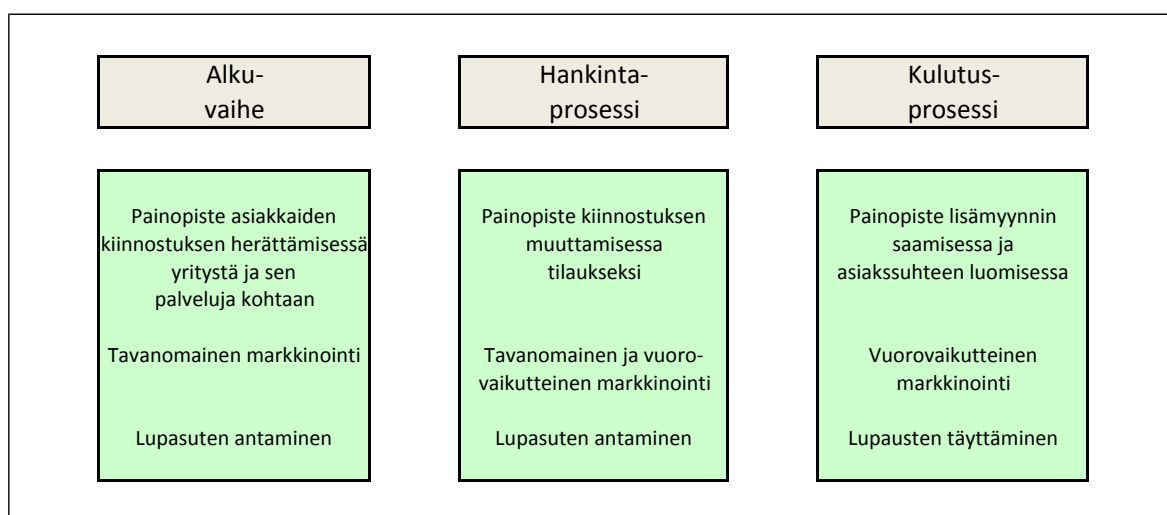
Palveluiden erityispiirre on se, että ne ovat enemmän tai vähemmän aineettomia. Palveluihin liittyy myös tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Palvelut ovatkin siis heterogeenisiä eli vaihtelevia, koska ne kulutetaan samalla kun ne tuotetaan. Palvelujen tuottamiseen tarvitaan lähes aina ihmisiä ja myös asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen on yleistä. Aineettomuuden vuoksi palvelut ovat katoavaisia ja ainutkertaisia. Palveluja ei siis tyypillisesti voida varastoida. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjien palvelun tuotantokapasiteetti on menetetty lopullisesti. (Ojasalo 2010, s.27)

B2B palveluliiketoiminnassa asiakashankinta ei ole pelkästään myynnin tai markkinoinnin tehtävä, vaan monesti siinä on mukana koko organisaatio. Tämän selittää se ominaispiirre, että palveluyrityksessä lähes kaikki työntekijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Ojasalon mukaan (2010, 28) palveluyrityksessä on vaikea erotella työtehtäviä niin, että olisi pelkkiä markkinointityöntekijöitä ja tuotantotyöntekijöitä, kuten tavaroiden valmistuksessa. Kaikki palveluyrityksen työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, osallistuvat yrityksen markkinointiin. Heidän on toimittava niin, että asiakas haluaa tulevaisuudessakin olla tekemisissä yrityksen kanssa.

Palveluyrityksessä tarvitaan tavanomaista markkinointia sekä vuorovaikutteista markkinointia. Tavanomaista markkinointia tehdään erillään palvelun tuotannon ja kulutuksen yhteydessä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Tavanomainen markkinointi koostuu massamarkkinoinnista, mainonnasta, myynninedistämisestä, PR-toiminnasta, henkilökohtaisesta myyntityöstä ja hinnoittelusta. Tämän lisäksi tarvitaan vuorovaikutteista markkinointia, jota tapahtuu silloin, kun asiakas on vuorovaikutuk-

sessä palveluyrityksen kanssa palvelun tuotantovaiheessa. Vuorovaikutteinen markkinointi liittyy esimerkiksi työntekijöiden kykyyn palvella asiakasta tätä tyydyttävällä tavalla jokaisessa henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa. (Ojasalo 2010, 29)

B2B –palvelujen markkinointi voidaan esittää kolmivaiheisena prosessina (kuvio 2). Sen vaiheet ovat alkuvaihe, hankintaprosessi ja kulutusprosessi. Alkuvaiheessa yritys haluaa tulla tunnistetuksi potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tätä varten luodaan houkutteleva imago eli mielikuva yrityksestä. Tässä vaiheessa ominaista on käyttää mainontaa, menekinedistämistä ja PR- toimintaa keinoina, jotta potentiaaliset asiakkaat tekisivät yhteydenottoja. Myös palvelujen hinta on ratkaisevassa asemassa, kun pyritään herättämään potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa. Hankintaprosessin vaiheessa potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinto pyritään muuttamaan toteutuneeksi myynniksi. Asiakas on siis tässä vaiheessa tekemisissä palveluyrityksen myyntihenkilöiden kanssa. Kulutusprosessin vaiheessa tavoitteena on kehittää asiakassuhdetta ja vahvistaa imagoa. Tässä vaiheessa pyritään saamaan uusintaostoja ja synnyttää pitkäaikainen asiakassuhde. (Ojasalo 2010, 32-34)



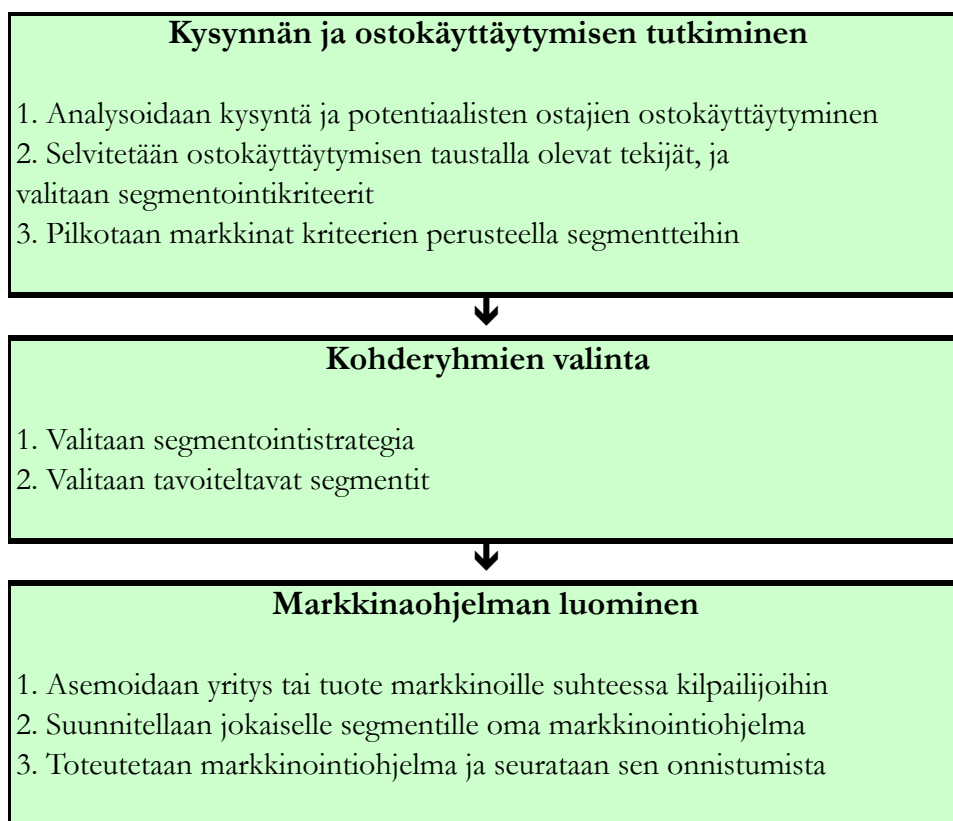
Kuvio 2. B2B palvelujen markkinoinnin kolmivaiheinen prosessi (Grönroos 2001; Ojasalo 2010)

## 2.2 Segmentointi

Bergström ja Leppänen (2013, 150) määrittelee segmentin asiakasryhmäksi, johon kuuluvilla ostajilla on ainakin yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsintää ja valintaa markkinoinnin kohteeksi, niin että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Kun kaikkien asiakasryhmien tarpeita ei voida tyydyttää, eikä se olisi kannattavaa, niin tavoitteena on löytää yritykselle sopivimmat asiakasryhmät. Nissilän mukaan (2013, 49-50) jokaisen yrityksen myyntiprosessi alkaa markkinoiden määrittelyllä, potentiaalisten asiakkaiden identifioimisella ja kohdeasiakkaiden valinnalla. Asiakassegmentointi luo pohjan myyntiprosessin suunnittelulle sekä asiakaskohtaisille ratkaisuille. Yritykset joilla on laaja potentiaalinen asiakaskunta tulisi segmentoida markkinat sekä asiakkaat. Segmentoinnilla voidaan kasvattaa myyntitulosta ja myynnin tehokkuutta. Se auttaa yrityksiä myös erottumaan kilpailijoista ja pitkällä aikavälillä yritysten tuottavuus kasvaa. Laineen mukaan (2008, 28) markkinointiprosessin tehtäviin kuuluu potentiaalisten asiakasyritysten seulonta, valita strategia mistä palveluista ja asiakkuuksista tarjonta koostuu. Voidaankin sanoa että jos myynti on operatiivinen tukijalka tekemiselle, niin markkinointi tehtävä on määritellä tekemisen suunta. Markkinointiprosessi johdetaan strategiasta, jossa yritykset määrittelevät itselleen ennakoon ne asiakkuudet ja yritykset, jotka ne ovat päättäneet saada itselleen asiakkaiksi.

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2013, 151-152) segmentointi ei ole yksittäinen toimenpide jossa määritellään kohderyhmät, vaan se on prosessi. Se on kilpailukeinojen perusta, sillä tuotetarjonta ja asiakaspalvelu on suunniteltava segmenteittain. Hinta ja saatavuusratkaisut voivat olla erilaisia eri kohderyhmille ja myös markkinointiviestintä sekä asiakassuhteiden hoitaminen suunnitellaan kullekin kohderyhmälle sopiviksi. Segmentoinnin lähtökohtana on eri asiakasryhmien tunnistaminen ja valinta. Yritysten on löydettävä asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan sen suhteen mitä ostetaan ja millä perusteella ostopäätös tehdään. Yrityksen on myös valittava mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat sille suosiollisimmat. Tämä tarkoittaa myös samalla luopumista suuresta joukosta potentiaalisia asiakkaita. Luopuminen on välttämätöntä jotta yrityksen resurssit riittävät niihin markkinoihin joiden varaan menestys lasketaan.

Segmentointiprosessin vaiheet voidaan kuvata kolmivaiheisena (kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan markkinoita, selvitetään ostokäyttäytymistä ja pilkotaan markkinat segmentteihin, toisessa vaiheessa luodaan segmentointistrategia ja valitaan sopivimmat kohderyhmät ja lopuksi asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunnitellaan ja toteutetaan markkinointiohjelma sekä seurataan sen onnistumista. (Bergström & Leppänen 2013, 151-153)



Kuvio 3. Segmentointiprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2013, 153)

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2013, 153-156) kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisessa on olennaista selvittää markkinoilla olevien ostajien toiveiden ja tarpeiden yhteneväisyydet ja erilaisuudet. Analysoidessa kysyntää ja ostokäyttäytymisen piirteitä haetaan niitä tekijöitä, jotka selittävät alan kysyntää. Näistä tekijöistä yritys valitsee järkeviä perusteita muodostaa eri segmenttejä. Yrityksen on ratkaistava mitkä ovat sen toiminnan kannalta olennaisimmat segmentointikriteerit. Kriteerien tulisi selittää ostokäyttäytymisen eroja eri kohderyhmiin kuuluvien ostajien välillä. Kun yritys on tutkinut ostamiseen vaikuttavat tekijät ja poiminut niistä järkevät segmentointiperusteet, se jakaa kokonaismarkkinat kriteerien mukaan eri segmentteihin. Näin muodostetut segmentit

ovat kaikkien samalla alalla toimivien yritysten tavoittelemia. Yritys muodostaa ensin liikeideasegmentoinnin ja sen jälkeen asiakassuhdesegmentoinnin. Liikeideasegmentointi perustuu ensisijaisesti koviin segmentointikriteereihin, joiden perusteella määritellään liikeidean tuotetarjonta ja muut osatekijät. Siinä on olennaista että kohderyhmien käyttötarpeet ja ostokäyttäytymisen tyypilliset piirteet saadaan ohjaamaan toimintaa.

Asiakassuhdesegmentoinnin lähtökohtana on ostamisen merkitys ja asiakassuhde. Asiakkaat ryhmitellään asiakassuhteen syvyyden mukaisesti, esimerkiksi sen mukaan mitä tuotteita asiakas ostaa ja kuinka merkittävä myynnillisesti asiakas on. Asiakassuhdesegmentointi lähtee asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteesta aikaansaada tuloksellisia asiakassuhteita. Bergström ja Leppänen (2013, 157) on kuvaillut asiakassuhdesegmentoinnin perusluokat seuraavasti:

- Ensimmäinen luokka sisältää ne asiakkaat, jotka eivät ole vielä ostaneet yritykseltä mitään.
- Toinen luokka sisältää pieniasiakkaat, jotka muodostavat 80% yrityksen asiakaskannasta, mutta tuottavat vain 20% yrityksen myynnistä.
- Kolmas luokka sisältää suuriasiakkaat, joita on 20% yrityksen asiakkaista ja jotka tuottavat 80% yrityksen myynnistä.

Segmenttien muodostamisen jälkeen yritys valitsee niistä itselleen sopivimmat ja tekee niille asiakasanalyysit. Tämä tarkoittaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen, ostokriteerien, tuotteen tuoman asiakashyödyn ja asiakkaita puhuttelevien argumenttien selvittämistä. Kohderyhmien valintaa edeltää päätös segmentointistrategiasta, jossa markkinoinnin lähtökohdaksi valitaan yksi tai useampi segmentti. Strategiaksi voidaan valita joko keskitetty strategia, jossa yritys tavoittelee yhtä kapeaa asiakassegmenttiä sille tarkoin suunnitellulla markkinointiohjelmalla tai selektiivinen strategia eli täydellinen segmentointi, jossa yrityksellä on useita asiakasryhmiä. Kohdemarkkinoita valittaessa yrityksen on ratkaistava, mitkä segmentit takaavat parhaan tuloksen ja mitä strategiaa yritys niihin käyttää. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen tavoitteet, resurssit ja vahvuudet,

aiheutuvat kustannukset ja odotettavissa oleva tuotto, kilpailutilanne ja imago eli yritys-kuva. (Bergström & Leppänen 2013, 158-159)

Markkinointiohjelman luomisen ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan yrityksen toiminnan asemointi kilpailijoihin nähden. Sen jälkeen rakennetaan jokaiselle segmentille oma kilpailukeinoyhdistelmä, joka toteutetaan ja jota seurataan jatkuvasti. Yrityksen on lisäksi kehitettävä kullekin segmentille asemointistrategia, jossa tuote asemoidaan ostajan mieleen tietynlaisena suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Tähän aseman saavuttamiseen päästään markkinointiohjelman avulla, joka on suunniteltu jokaiselle segmentille erikseen. Se sisältää ne operatiiviset keinot joilla valittuun asemaan pyritään. Markkinointiohjelma kattaa tarjonta-, hinta-, saatavuus- ja viestintäyhdistelmät sekä asiakassuhde-markkinointia. (Bergström & Leppänen 2013, 160)

Segmentointi on yrityksen sekä strateginen että operatiivinen päätös. Se on prosessi, jota on myös seurattava jatkuvasti. Yrityksen on tarvittaessa muutettava kohderyhmitte-lyä ympäristön, asiakkaiden ja tilanteiden muuttuessa. (Bergström & Leppänen 2013, 164)

### **2.3 Prospektointi**

Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen on yrityksille erittäin tärkeää. Sen varaan ei kumminkaan voi laskea yrityksen toimintaa, vaan tarvitaan uusia asiakkaita ja sitä kautta lisämyynnin saavuttamista. Lisämyyntiä voidaan myös löytää olemassa olevilta asiakkailta. Asiakashankinnan avulla korvataan menetetyt asiakkuudet tai laskenut myynti. Asiakashankintaa ja lisämyynnin saamista olemassa olevilta asiakkailta kutsutaan prospektoinniksi.

Ojasalon mukaan (2010, 54) prospektit ovat potentiaalisia ostajia eli mahdollisia asiakkaita. Myyntihenkilöt käyttävät lukuisia lähteitä löytääkseen palveluilleen prospekteja markkinoilta. B2B myynnissä yritys voidaan kelpuuttaa prospektiksi, jos heillä on tarve, kyky ja päätöksentekovalta ostaa palveluja, sekä jos he ovat muilta ominaisuuksiltaan sopivia ja tavoittelemisen arvoisia.

Prospektointi on prosessi, jossa etsitään potentiaalisia asiakkaita ostamaan yrityksen tuote tai palvelu. Uusien asiakkaiden hankinta on tärkeää, jotta voidaan korvata kilpailijoille menetetyt asiakkuudet, yritykset jotka ovat lopettaneet tai muuttaneet pois myyjän alueelta tai asiakkuudet jotka eivät enää tarvitse yrityksen tuotteita tai palveluja. Prospektointia tarvitsee tehdä myös olemassa oleville asiakkaille, jos asiakkaan myynti on laskenut merkittävästi tai ostajat vaihtuvat. Prospektoinnilla ei siis pelkästään haeta uusia asiakkaita, vaan myös lisämyyntiä olemassa olevilta asiakkuuksilta. (Castleberry ym. 2009, 170.)

Prospektointi alkaa potentiaalisen prospektin eli myyntijohtolangan löytämisellä. Tässä vaiheessa ei vielä tiedetä onko kyseessä todellinen prospekti eli täyttyvätkö prospektin kriteerit. Myyntijohtolanka täytyykin ensin arvioida, ennen kuin tiedetään onko siitä ainesta prospektiksi. Myyntijohtolangan kohteen palvelun tai tuotteen tarve tulisi kohdata yrityksen tarjonta, sillä tulisi olla kyky maksaa, valmius ostaa, osto aikataulun tulisi olla suosiollinen ja oston todennäköisyys tulisi olla hyvä. (Castleberry ym. 2009, 170-171.)

Castleberryn ym. (2009, 172.) mukaan prospektin viisi tunnusmerkkiä ovat:

- prospektilla tulisi olla tarve, joka voidaan tyydyttää myyjän tuotteilla tai palveluilla.
- prospektin tulisi olla maksukykyinen ostamaan myyjän tuotteita ja palveluita, sekä luottokelpoisuus kunnossa.
- prospektilla tulisi olla valmius tehdä ostopäätös.
- prospektin tulisi olla myyjän tavoitettavissa.
- prospektin oston todennäköisyys tulisi olla riittävän hyvä.

## **2.4 Myyntijohtolankojen tuottaminen**

Carrollin määritelmän mukaan (2006, 29) myyntijohtolanka on potentiaalinen asiakas, joka haluaa tietää enemmän yrityksen myytävistä tuotteista tai palveluista ja joka on tiedostanut, että hänellä on tarve, jonka tyydyttämiseen hän tarvitsee yrityksen myytäviä tuotteita tai palveluja. Kun tämän yhdistää ideaalisen kohdeasiakkaan profiiliin, niin saadaan määritelmä myyntijohtolangasta.



Myyntijohtolankojen avulla yritys voi helpommin päästä myyntitavoitteisiinsa, sekä säästää myynnin kustannuksissa. Nissilän ja Storbackan mukaan (2013, 37-38) tärkeimmät kaksi tekijää myynnin kasvattamisessa ovat kysynnän kasvattaminen sekä myyntijohtolankojen tekemisen tehostaminen. Nämä kaksi tekijää eivät ole pelkästään myynnin vastuulla, vaan suurin vastuu on markkinoinnilla. Kysynnän kasvattaminen ja myyntijohtolankojen tekeminen on markkinoinnin ulottumista kohti potentiaalisia asiakkaita, tavoitteena saada aikaan merkityksellisiä myyntikontakteja. Myyntijohtolangat jotka saadaan tätä kautta perustuvat asiakkaan tarpeisiin ja ovat siksi todennäköisiä tuottamaan lisämyyntiä. Korkealaatuisten myyntijohtolankojen tekeminen on jotakin mitä jokainen yritys haluaisi osata tehdä. Tässä voidaan onnistua vain jos ymmärretään asiakkaiden tarpeita.

Nissilän ja Storbackan mukaan (2013, 62) ensimmäiseksi yrityksen tulisi määritellä mikä on myyntijohtolanka ja toiseksi myynnillä ja markkinoinnilla tulisi olla yhtenäinen käsitys siitä mikä on kunnollinen myyntijohtolanka ja mitä tietoja se pitää sisällään. Carrollin mukaan (2006, 6) monet yritykset hukkaavat paljon rahaa sen takia, etteivät ole määrittäneet mitä myyntijohtolanka todella tarkoittaa heidän omassa liiketoiminnassa. Vain kymmenellä prosentilla yrityksistä markkinointi ja myynti ovat tehneet ja hyväksyneet yhteisesti myyntijohtolangan määritelmän. Määritelmän puuttuminen voi johtaa siihen, että myynnille saapuvista myyntijohtolangoista jopa 80% on laadultaan niin heikkoja, ettei niitä voi hyödyntää.

Miksi päävastuu myyntijohtolankojen tuottamisesta tulisi olla markkinoinnilla eikä myynnillä? Onko myynnillä aikaa ja resursseja tuottaa myyntijohtolankoja? Carrollin mukaan (2006, 4-5) myyntiprosessi on muuttunut radikaalisti. Se on pidentynyt, monimutkaistunut ja ostajan puolelta yhä useampi päätöksentekijä osallistuu ostoprosessiin. Myynnillä on käytössään myös vähemmän tukitoimintoja ja sitä kautta paperityöt ovat lisääntyneet merkittävästi. B2B myynnissä on myös tavanomaista, että myyjän toimet jatkuvat myös itse myyntitapahtuman jälkeen palvelujen ja ratkaisujen toimeenpanossa sekä asiakassuhteen ylläpitämisessä. Myynti käyttääkin työajastaan nykyisin vain 35-40% itse myyntityöhön. Myynnin tuottavuuden kannalta onkin tehokkaampaa tukea myyntiä hyvällä myyntijohtolankojen tuottamisella markkinoinnin toimesta, kuin

palkata uusia myyjiä. Markkinoinnin tulisi olla vastuussa myyntijohtolankojen tuottamisen prosessista, laadullisesti hyvän myyntijohtolangan määrittämisestä, varmistaa että myynti käsittelee myyntijohtolangat sovitulla tavalla ja aikataululla sekä tulosten mitaamisesta. Markkinoinnilla tulisi olla selkeä käsitys siitä, että milloin myyntijohtolanka on myyntivalmis. Näin voidaan tehokkaammin hallita myyntijohtolankojen tuottamisen prosessia ja kehittää sitä sekä mitata tuloksia.

Markkinointiviestinnällä on merkittävä rooli myyntijohtolankojen tuottamisessa. Ilman markkinointiviestintää yrityksen on vaikea saada yhteydenottoja potentiaalisilta asiakailta ja sitä kautta myyntijohtolankojen saaminen olisi vaikeaa. Sen yksi merkittävä tarkoitus onkin herättää ja aktivoida ostajia. Bergströmin ja Leppäsen (2013, 328) mukaan markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen palvelutarjonnan näkyväksi ostajille. Sillä luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, annetaan tietoa tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista sekä pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi käyttämällä mainonnan eri muotoja tai tapahtumia järjestämällä. Markkinoijan tulisi ottaa huomioon kohderyhmä jota lähestytään ja valita sopivin tapa lähestymiselle. Markkinointiviestinnän kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi potentiaaliset ostajat, nykyiset ostajat, tuotteen lopulliset käyttäjät, jälleenmyyjät ja media. Kun sovitetaan eri viestintäkanavia ja -tapoja toisiinsa, niin viestinnän tulisi olla samansuuntaista eli kerrotaan samaa sanomaa viestintävälineestä riippumatta.

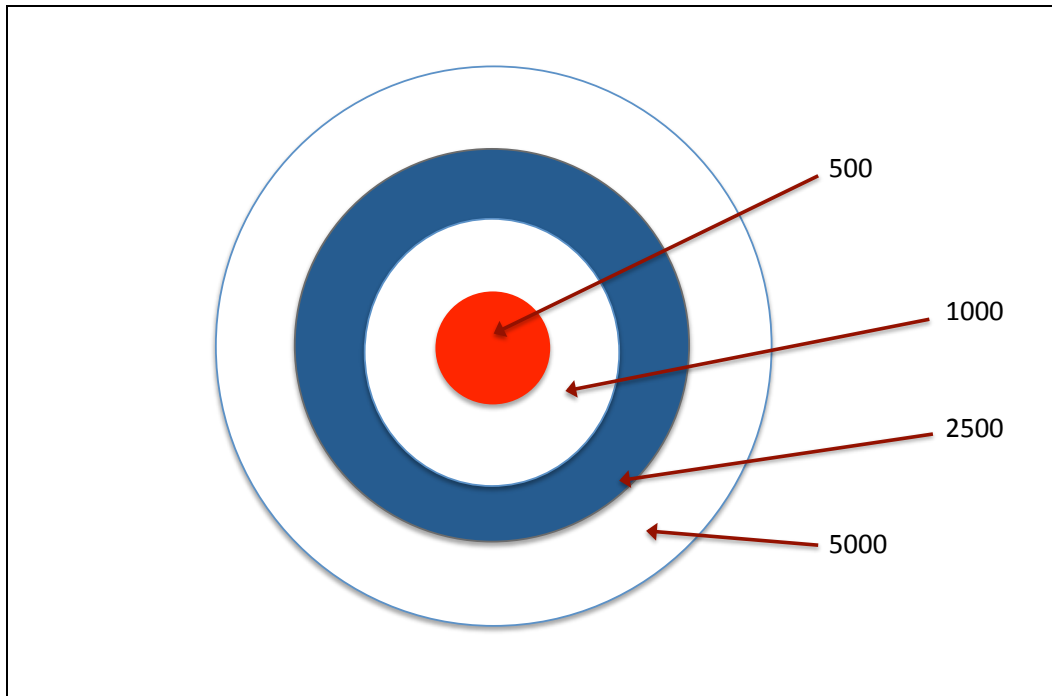
Miksi markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä tarvitaan myyntijohtolankojen tuottamisessa? Carrollin mukaan (2006, 160) markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä on suuri merkitys myyntijohtolankojen tuottamisessa kustannustehokkaasti. Molemmilla osapuolilla tulisi olla samat tavoitteet ja päämäärät ja viestintä potentiaalisten asiakkaiden suuntaan yhteneväinen. Myyntijohtolankojen tuottamisprosessi, markkinointiprosessi, myyntiprosessi ja prospektien ostoprosessi ovat kaikki yhteydessä myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön.

Laineen mukaan (2008, 29) myyntijohtolankaprosessin tulisi olla katkeamaton ketju kartoittaa kiinnostuneita tai muuten tunnistettuja prospekteja, jotka voivat olla tulevai-

suuden asiakkaita. Myyntijohtolangalle on ominaista ettei potentiaalinen asiakas tiedä vielä olevansa myyjän yhteydenottokohde.

Nissilän ja Storbackan mukaan (2013, 39) myyntijohtolankojen tuottaminen voidaan toteuttaa yritystasolla tai markkinasegmenteittäin. Kun ymmärtää yksittäisten yritysten tarpeet, niin se mahdollistaa koko markkinasegmentin tarpeiden ymmärtämisen. Carrollin mukaan (2006, 28) myyntijohtolankojen tuottamisen lähtökohtana tulisi olla aina päämäärä tavoittaa ideaalisimmat kohdeasiakkaat eli ne yritykset, jotka kaikista todennäköisimmin tuottavat parhaan myyntituloksen ja täyttävät parhaiten prospektille asetetut kriteerit. Kaikkia markkinoinnin ja myynnin resursseja ei kohdisteta koko kohdesegmentin tavoittamiseen, vaan painopisteessä on ideaalinen kohdeasiakas.

Carroll (2006, 28) kuvaa myyntijohtolankojen tuottamisen prosessia maalitaulun avulla (kuvio 4), jossa esimerkki kohdesegmentin muodostaa kokonaisuudessaan 5000 yritystä eli potentiaalista asiakasta. Sen sisällä on pienemmät ympyrät joissa on 2500 yritystä, seuraavaksi 1000 yritystä ja maalitaulun keskellä sijaitsee ideaalisimmat kohdeasiakkaat, jotka parhaiten täyttävät kohdeasiakkaan kriteerit. joita on 500. Tällä tavalla havainnollistaminen auttaa yritystä myös ymmärtämään kuinka paljon potentiaalia kohdemarkkinoilla ylipäättänsä on? Toiminnan keskiössä on siis ideaalisimmat kohdeasiakkaat, mutta myös muut 4500 yritystä tulee olla mukana myyntijohtolankojen tuottamisohjelmassa.



Kuvio 4 Myyntijohtolankojen tuottaminen kohdistetaan ideaaliseen kohdeasiakkaaseen, mutta myös muut kohdesegmentin asiakkaat tulee olla mukana myyntijohtolankojen tuottamisohjelmassa. (Carroll 2006, 28)

Obermayerin mallin (2007, 176) avulla voidaan laskea kuinka monta myyntijohtolankaa myynti tarvitsee päästäkseen myyntitavoitteisiinsa. Markkinoinnilla sekä myynnillä tulisi olla selkeät tavoitteet myyntijohtolankojen tuottamisesta.

$$\text{myyntitavoite (euro)} / \text{keskimääräinen myynnin määrä per asiakas} / 45\% / \text{markkina-osuus} = \text{myyntijohtolankojen tarvittava määrä}$$

Laineen mukaan (2008, 29) myyntijohtolankoja voi tulla useasta eri lähteestä: avainasiakkailta, verkkosivujen kävijöiltä, yhteydenotoista, seminaareista, verkkomainoksista, tuttavilta, myynniltä, verkostoitumistilaisuuksista, muilta asiakkailta, jälleenmyyjiltä tai muilta liikekumppaneilta.

#### 2.4.1 Internet

Myyntijohtolankojen löytämisessä nopeammin kasvava keino on internet. Hyödyntämällä yritysten verkkosivuja, sähköposteja, keskustelupalstoja, blogeja, hakupalveluita ja

uutisia, voidaan löytää nopeasti tarvittavaa tietoa ja ottaa yhteyttä potentiaalsiin ostajiin. (Castleberry ym. 2009, 178-179.)

Carrollin mukaan (2006, 127, 130-138) ostajat eivät internetin johdosta ole enää niin merkittävästi riippuvaisia tiedon saamisessa myyjiltä, sillä internet on mahdollistanut nopean tiedon saamisen tehokkaasti esimerkiksi yrityksen kotisivujen kautta. Tämä on vaikuttanut siihen että tapaamisten tarve myyjien ja ostajien välillä on vähentynyt. Ostajat etsivät internetin avulla tietoa palveluista ja ratkaisuksista sekä vertailevat vaihtoehtoja eri palveluntarjoajien kesken. Tämän seurauksena markkinoinnin vastuulle on muodostunut verkkosivuilla kävijöiden käännäyttäminen asiakkaiksi. Verkkosivuilla kävijät ohjataan sinne suosittujen hakukoneiden avulla. Pelkkä kävijöiden määrä verkkosivuilla ei kumminkaan korreloi samassa suhteessa syntyvien myyntijohtolankojen määrää. Verkkosivut tulisivatkin suunnitella niin, että ne herättävät kiinnostusta ja tuottavat kyselyitä potentiaalisilta asiakkailta. Yhteydenotto verkkosivujen kautta tulisi olla mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

#### **2.4.2 Verkostoituminen**

Myyntijohtolankojen hankkimisessa voi hyödyntää verkostoitumista eli henkilökohtaisia suhteita. Potentiaaliset kontaktit voivat olla esimerkiksi tyytyväisiä asiakkaita, ystäviä, sukulaisia ja vapaa-ajan harrasteen kautta tutuiksi tulleita henkilöitä. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös yksi tärkeimmistä myyntijohtolankojen lähteistä yrityksille. Tyytyväisten asiakkaiden kautta voi saada tietoa heidän yhteistyökumppaneista, alihankkijoista, tytäryrityksistä ja kilpailijoista. Tyytyväisen asiakkaan tuottamat myyntijohtolangat eivät pelkästään rajoitu ulkopuolisiin organisaatioihin, vaan heidän avulla voi saada lisämyynnille myyntijohtolangan heidän omasta organisaatiosta. Tyytyväiseltä asiakkaalta kannattaa aina kysyä lupaa saako häntä käyttää suosittelijana häneltä saadulle myyntijohtolangalle. Lupa helpottaa huomattavasti potentiaalisen ostajan lähestymistä ja onkin hyvin todennäköistä, että myyntijohtolanka tuottaa myös tulosta. (Castleberry ym. 2009, 174-177.)

#### **2.4.3 Messut**

Monet yritykset esittelevät palveluitaan messuilla ja muissa vastaavissa asiakastapahtumissa. Tapahtumat keräävät paikalle yleensä paljon potentiaalisia ostajia, jonka johdosta

myyjien läsnäolo on tarpeen. Myyjien on oltava valmiit esittelemään palveluitaan usealle uudelle potentiaaliselle ostajalle, joita he eivät ole tavanneet aikaisemmin. Heidän tavoitteena ei niinkään ole tehdä paikan päällä suoranaista myyntiä, vaan saada aikaan uusia myyntijohtolankoja ja sitä kautta uusia asiakkaita ja lisämyyntiä. (Castleberry ym. 2009, 180-181.)

Crocker ym. mukaan (1996, 190) messukävijöistä 84%:ia ovat mukana vaikuttamassa ostamiseen edustamassaan yrityksessä ja 61%:ia suunnittelee ostavansa jotakin messuilla olevasta tarjonnasta. Messut on myös hyvä tapahtuma tavoittaa piilossa olevat prospektit, sillä kävijöistä 83%:ia ilmoittaa ettei heihin ole oltu myynnistä yhteydessä edellisen 12 kuukauden aikana. Osittain tähän vaikuttaa se, että kävijöistä 34%:ia on ylempi- tai keskihoitoa.

#### **2.4.4 Mainonta ja suoramarkkinointi**

Mainonta ja suoramarkkinointi on yksi keinoa tavoittaa potentiaaliset ostajat ja pyrkiä saamaan aikaiseksi yhteydenottoja ja sitä kautta myyntijohtolankoja myynnin käsiteltäväksi. Mainonta toteutetaan kohdeasiakasta kiinnostavassa ympäristössä, esimerkiksi alan lehtijulkaisussa. (Castleberry ym. 2009, 179-180.)

Suoramarkkinoinnin avulla voidaan välittää persoonallinen ja ajankohtainen viesti hyvin tarkkaan kohdistetulle yleisölle. Kohdeyleisön valinnassa voidaan hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia asiakastietokantoja, jolloin mainonta pystytään kohdistamaan suoraan päätöksentekijöille. (Crocker ym. 1996, 221)

Mainonnalla markkinointi pyrkii välittämään halutun viestin prospekteille. Myyntijohtolankojen tuottamiseen suunnattu mainonta eroaa hieman tavanomaisesta mainonnasta, sillä siinä pyritään mainonnan kohde aktivoitumaan, eikä pelkästään suoraan ostamaan palvelua. Aktivoituminen voi tarkoittaa palvelun ostamista, yhteydenottoa, palvelun suosittelamista kollegoille tai mainonnasta saadun tiedon hyödyntämistä tulevaisuudessa. (Crocker ym. 1996, 153)

Imagomainonta voidaan kohdistaa kaikille kohderyhmille (Bergström & Leppänen 2013, s. 329), mutta yleensä viestintä rajoittuu tietyille kohderyhmälle esimerkiksi potentiaaliset ostajat, jos viestinnän tavoitteena on saada kasvatettua asiakashankintaa tai nykyiset ostajat, jos sen tavoitteena on saada aikaan lisämyyntiä. Markkinointiviestinnän lopullinen päämäärä on saada aikaan kannattavaa myyntiä.

Ensimmäinen vaihe suoramarkkinoinnin käyttämisessä myyntijohtolankojen tuottamiseen, on määritellä mitkä kohdeasiakkaat sillä halutaan tavoittaa. Kohdeasiakkaiden määrittelyssä apuna pitää olla ajan tasalla olevat tietokannat, jotta kampanja saadaan onnistumaan. Toisin kuin perinteisessä suoramarkkinoinnissa pelkkä postittaminen ei riitä tuottamaan myyntijohtolankoja. Vastaanottajille tulisi kertoa etukäteen puhelimitse, että he ovat mukana suoramarkkinointi kampanjassa. Vielä tärkeämpi yhteydenotto vastaanottajalle tapahtuu puhelimitse postituksen jälkeen, jolla selvitetään onko suoramarkkinointi tuottanut myyntijohtolangan. Vaikka suoramarkkinointi ei ole niin joustava, nopea ja kustannustehokas tapa kuin sähköposti, niin sillä voi hyvin toteutettuna, kohdistettuna ja henkilökohtaisella viestillä saavuttaa hyviä tuloksia myyntijohtolankojen tuottamisessa. (Carroll 1996, 139-142)

#### **2.4.5 Listat, luettelot ja tietokannat**

Myyntijohtolankoja voi hankkia keräämällä prospektilistoja eri lähteistä. Näitä lähteitä voivat esimerkiksi olla julkiset arkistot, puhelinluettelot, kauppakamarin hakemistot, lehdet, liikelouden julkaisut, messuesitteet, yritystietokannat sekä yhdistysten ja järjestöjen jäsenrekisterit.

Internetin käytön yleistyttyä sähköisten yritys- ja myyntijohtolanka tietokantojen käyttö on yleistynyt. Niiden avulla voidaan tehdä kohdistettuja prospektihakuja mm. maantieteellisen sijainnin, liikevaihdon ja toimialan mukaan. Hakua voidaan rajata useilla eri kriteereillä, jotta saatu tulos olisi lähellä kohdeasiakasta. Myös yrityksen sisäisiä tietokantoja voidaan hyödyntää tekemällä prospektihakuja omasta asiakashallinta järjestelmästä eli CRM:stä. (Castleberry ym. 2009, 182-183.)

#### **2.4.6 Kylmäkäynnit ja -soitot**

Myyntijohtolankoja voidaan etsiä myös tekemällä kylmäkäyntejä yrityksissä, jotka eivät ole myynnille entuudestaan tuttuja. Kylmäkäynnillä tarkoitetaan tapaamista, jota ei ole sovittu entuudestaan, vaan myyjä lähestyy yritystä heidän siitä tietämättä. (Castleberry ym. 2009, 183-184.) Kylmäkäynneillä päästään harvoin tapaamaan suoraan päätöksen tekijöitä, mutta myyntijohtolankaan tarvittavat tiedot saadaan monesti pelkästään vastaanottovirkailijaa haastatteleamalla. Tavoitteena onkin myyjällä usein vain selvittää onko kyseessä potentiaalinen asiakas ja ketä henkilöä heidän tulisi lähestyä päästäkseen myyntiprosessissa eteenpäin.

Kylmäsoitot on tehokas tapa myyntijohtolankojen tekemisessä sekä niiden laadun arvioimisessa. Puhelimitse saadaan nopeasti selvitettyä täyttääkö kohde potentiaalisen asiakkaan kriteerit ja voidaanko edetä myyntiprosessissa eteenpäin? (Crocker ym. 1996, 237)

#### **2.4.7 Sisäiset lähteet**

Alkuosa kappaleesta 2.4.7 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Sisäiset lähteet ovat yrityksen omia kanavia jotka tuottavat myyntijohtolankoja. Tyypillisiä lähteitä ovat verkkosivut, sosiaalinen media, asiakaskyselyt, myynti ja asiakaspalvelu. (Nissilä & Storbacka 2013, 64.)

### **2.5 Myyntijohtolankojen hallinta**

Yritys tarvitsee myyntijohtolankoja, jotta se voisi toimia tehokkaasti asiakashankinnassa ja lisämyynnin saavuttamisessa olemassa olevilta asiakkailta. Hyvin toimiva myyntijohtolankojen hallinta mahdollistaa myynnin tehdä sitä työtä mikä sille kuuluu eli myyntityötä. Jos myyntijohtolankojen hallinta eli ole hyvin organisoitua ja toteutettua, niin se voi tuottaa myynnille turhaa lisätyötä ja sitä kautta viedä arvokasta aikaa pois myyntityöstä. Myyntijohtolankojen hallinta on monivaiheinen prosessi. Markkinointi ja mahdollisesti myös muut osastot tuottavat myyntijohtolankoja. Tämän jälkeen ne arvioi-



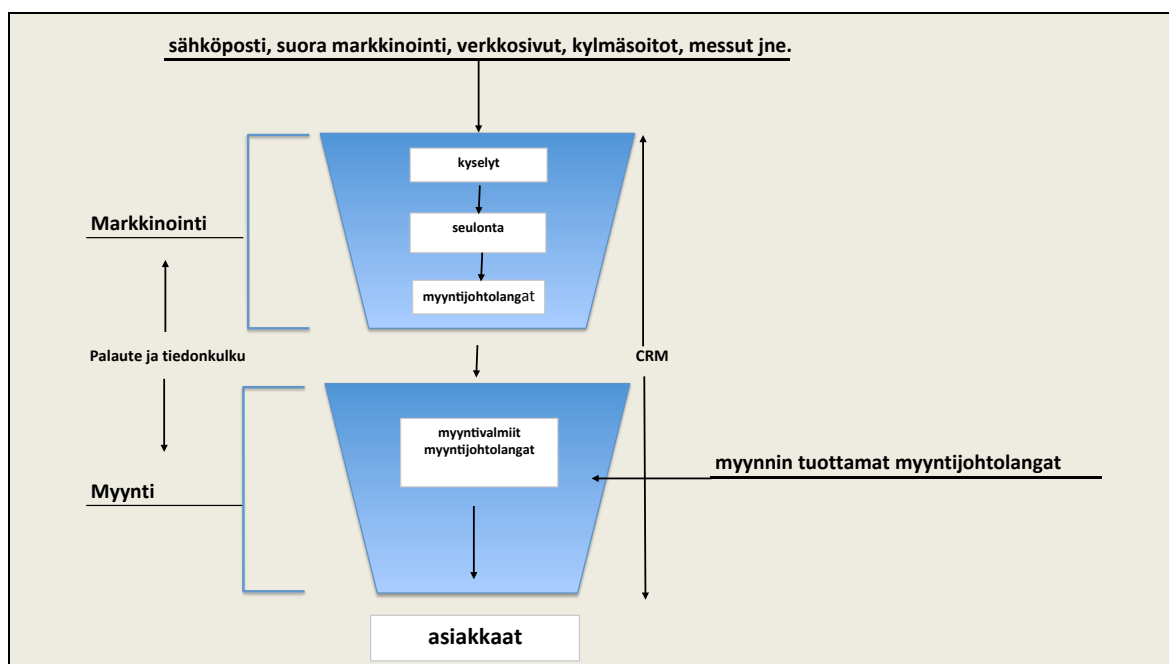
daan ja syötetään eteenpäin myynnin prosessoitavaksi. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan seuranta, analysointi ja raportointi. (Carroll 2006, 161)

Donathin (1996, 6) mukaan myyntijohtolankojen hallintaprosessissa tieto kulkee markkinoinnin ja myynnin välillä molempiin suuntiin katkeamattomasti. Analyysien avulla voidaan myyntijohtolankojen määrää lisätä ja kehittää laatua. Myyntijohtolankojen hallinta voidaan jakaa seuraaviin eri vaiheisiin:

1. tiedustelujen tuottaminen : motivoidaan potentiaalisia ostajia ilmoittamaan itsensä
2. tiedustelujen seuranta: luodaan ja ylläpidetään tiedusteluista tietokantaa joka jaetaan eri lähteiden perusteella
3. tiedustelujen arviointi: arvioidaan ketkä tiedusteluja lähettäneistä ovat potentiaalisimmat ostaja
4. tiedusteluun vastaaminen: annetaan pyydetty tieto tiedustelijalle
5. myyntijohtolankojen seuranta: informoidaan myyntiä laadukkaista myyntijohtolangoista ja motivoidaan heitä ottamaan yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen
6. myyntijohtolankojen hallinta: ylläpidetään myyntijohtolanka tietokantaa
7. myyntijohtolankojen analyysi: tutkitaan ja analysoidaan tiedustelujen ja myyntijohtolankojen tietokantoja

Carroll (1996, 160-161) määrittelee myyntijohtolankojen hallinnan roolin (Kuvio 5) niin, että sen avulla tarkkaillaan ja ohjataan myyntijohtolankojen syntymistä aina asiakkaaksi kehittymiseen asti. Markkinointi tuottaa asiakaskyselyitä ja tiedusteluja suoramarkkinoinnin, verkkomainonnan, messujen ja muiden kanavien kautta. Kyselyistä seulotaan ne jotka täyttävät myyntijohtolangan kriteerit ja niistä välitetään tieto myynnille. Tavoitteena on se, että myynti saa markkinoinnin kautta vain myyntivalmiita myynti-

johtolankoja ja näin ollen myynnin resursseja ei hukata. Myynti hoitaa myyntijohtolankoihin vastaamisen eli yhteydenoton potentiaaliseen asiakkaaseen. Koko prosessin ajan tieto päivittyy ja on seurattavissa asiakashallinta –järjestelmässä. Myynnin ja markkinoinnin välillä tulisi olla myös jatkuva vuoropuhelu ja palautteen anto. Osan myyntijohtolangoista tuottaa myynti, mutta päävastuu niiden tuottamisesta tulisi olla markkinoinnilla ja muilla osastoilla.



Kuvio 5. Myyntijohtolankojen hallintaprosessi (Carroll 2006, 161)

Koska toimivan myyntijohtolankojen hallinnan suunnittelu ja toteutus vaatii yritykseltä aikaa ja resursseja, niin onkin tärkeää etteivät myyntijohtolangat jää käsittelemättä. Varsinkin niille yrityksille jotka tekevät paljon myyntijohtolankoja, hallinnan automatisointi on oleellinen osa toimivaa kokonaisuutta. Automatisointi alentaa kustannuksia, manuaalista työtä sekä nopeuttaa prosessia. Myyntijohtolankoja voidaan automatisoinnin avulla tuottaa suoraan verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta. Myös myyntijohtolankojen arviointi, seuranta ja myynnille välittäminen voidaan automatisoida. (Nissilä & Storbacka 2013, 63)

### 2.5.1 Myyntijohtolankojen laadun arviointi

Kaikki asiakkailta tai potentiaalisilta asiakkailta tulevat kyselyt eivät ole myyntijohtolankoja. Jos myyntijohtolangan määrittystä ei ole tehty tarpeeksi tarkasti, niin se voi saada

aikaan tilanteen, jossa kaikki mahdolliset kyselyt välitetään myyntiin myyntijohtolankoina. Tämän seurauksena myynti menettää luottamuksen koko prosessiin ja laadullisesti hyvätkin myyntijohtolangat jäävät käsittelemättä ja vastaamatta. Jotta tältä tilanteelta voidaan välttyä, niin yrityksellä tulee olla myyntijohtolankojen laadun arvioiminen osana hallintaprosessia.

Carrollin mukaan (2006, 15) monet yritykset hukkaavat myynnin kallista aikaa lähettämällä sinne myyntijohtolankoja ilman minkäänlaista laadun arviointia. Myyntijohtolankojen määrän kasvattaminen ei tuota samassa suhteessa lisämyyntiä, jos myyntijohtolankojen hallinnassa on puutteita.

B2B yritys käyttää keskimäärin 65% markkinointibudjetistaan aktiviteetteihin, joiden tavoitteena on saada tietoa mahdollisista uusista asiakkaista. Silti tutkimukset osoittavat, että myynti jättää 70% markkinoinnilta saaduista myyntijohtolangoista hyödyntämättä. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat myyntijohtolankojen hyväksymisprosessin ja seurannan heikko taso, myyntijohtolankojen määrä sekä myyntihenkilöiden kokemus ja pätevyys. (Chatterjee, Grewal, Lilien & Sabnis 2013, 52) Carrollin mukaan (2006, 11) moni myyntiin ohjatuista myyntijohtolangoista katoaa mustaan aukkoon. Jopa 80% niistä jää täysin myynniltä käsittelemättä. Syynä tähän on monesti myynnin ennakkoasenne niiden huonosta laadusta.

Markkinoinnin tulisi ymmärtää mikä on asiakkaalta tulevan kyselyn ja myyntijohtolangan välinen ero. Kyselyn lähettänyt osapuoli tarvitsee tietoa ja jonkin tasoista auttamista, mutta kaikki kyselyt eivät ole myyntijohtolankoja. Kyselyistä vain 5%-15% täyttää myyntijohtolangan kriteerit ja siksi niitä kaikkia ei saisi välittää myynnille myyntijohtolankoina. Jos myynti saa säännöllisesti heikkolaatuisia myyntijohtolankoja, niin ei kestä kauaakaan kun he yhdistävät että kaikki heille saapuvat myyntijohtolangat ovat heikkolaatuisia ja ajan haaskausta. Jotta tältä tilanteelta voidaan välttyä pitää yrityksellä olla selkeä prosessi miten myyntijohtolankojen laatu arvioidaan ennen kuin ne välitetään myynnille. (Carroll 2006, 28.)

Crockerin ym. mukaan (1996, 76-78) laadun arvioiminen vastaa kysymyksiin onko myyntijohtolangan kohteella riittävä tarve, mielenkiinto, maksukyky ja auktoriteetti os-

tamiselle? Laadun arvioiminen olisi hyvä suorittaa ennen kuin myyntijohtolanka välitetään myynnille. Jos arvioimista ei ole tehty, niin myyntijohtolangan tiedoissa tulisi olla maininta siitä ja näin myynti saa oikeat lähtökohdat käsitellä myyntijohtolankaa eteenpäin. Arvioiminen voidaan suorittaa myös pelkästään näkemisen perusteella. Tämä on mahdollista, jos myyntijohtolankoja tekevä henkilö tuntee hyvin markkinoiden yritykset, toimialat ja omaa paljon kokemusta aikaisemmin tehdyistä myyntijohtolangoista. Tässä arviointi tavassa vaaditaan luottamusta myynnin ja myyntijohtolankojen lähteen kesken. Puhelimitse tapahtuvassa arvioinnissa kysytään puuttuvat tiedot myyntijohtolangan kohteelta ja näin varmistutaan voiko se edetä myyntiprosessissa eteenpäin. Brown ja Brucker (1987, 185) toteaa vastaavasti, että myyntijohtolangan laatu ja myyntivalmius voidaan tarkistaa nopeasti ja kustannustehokkaasti soittamalla myyntijohtolangan kohteelle eli potentiaaliselle asiakkaalle. Käyttämällä hyvin suunniteltua kyselytekniikkaa saadaan selville mikä on asiakkaan tarve, ostovalmius ja täyttääkö se yrityksen asettamat kriteerit hyvästä myyntijohtolangasta.

Kaikkia myyntiin saapuvia myyntijohtolankoja ei tulisi kohdella samalla tavalla. Osa myyntijohtolangoista on laadultaan merkittävämpiä kuin toiset ja siksi ne pitää osata erottaa erilleen. Nissilä ja Storbacka toteaa (2013, 39-40), että korkealaatuiset myyntijohtolangat tulisi erottaa muista erilleen, vaikka asiakas ei olisikaan valmis ostamaan heti. Niitä pidetään aktiivisena kunnes asiakas on valmis ostamaan.

Carrollin mukaan (2006, 29) myyntijohtolankojen laadun arvioinnissa tulisi tarkastella seuraavia tekijöitä:

- |                     |                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| myyntipotentiaali : | Vastaako potentiaalisen ostajan myyntipotentiaali ideaalisen kohdeasiakkaan profilia?                             |
| päättäväisyyttä:    | Ovatko potentiaalisen ostajan päätöksentekijät mukana osto-prosessissa?                                           |
| tarve:              | Onko potentiaalinen ostaja motivoitunut ja onko heillä selkeä tarve mikä myytävällä palvelulla voidaan tyydyttää? |

aikaikkuna: Onko potentiaalisella ostajalla selvillä milloin he tekevät ostopäätöksen?

myyntivalmius: Onko potentiaalinen ostaja valmis myynnin yhteydenottoon?

Myyntijohtolankojen laadun arvioinnin tukena voidaan käyttää pisteytystä. Tämä on suositeltavaa varsinkin niille yrityksille, jotka saavat paljon kyselyitä potentiaalisilta asiakkailta. Pisteytyksen avulla pystytään erottamaan kuumat myyntijohtolangat kylmistä ja tällä tavalla myynnin rajalliset resurssit voidaan kohdistaa niihin myyntijohtolankoihin jotka tuottavat todennäköisesti parhaan tuloksen. Erilaisia pisteytystapoja on saatavilla useita, eräs niistä on Carrollin (2006, 38) esittelemä viiden tason malli.

Taso 1	Henkilön vastaus markkinointikamppanjaan tai joku on osoittanut kiinnostusta tuotteeseen tai palveluun proaktiivisesti.
Taso 2	Merkittävä kanssakäyminen puhelimitse tai sähköpostilla henkilön kanssa, jonka yritys täyttää ideaalisen kohdeasiakkaan kriteerit.
Taso 3	Taso 2 ja lisäksi henkilö osoittaa erityistä tarvetta ja kiinnostusta tuotteisiin tai palveluihin
Taso 4	Taso 3 ja lisäksi henkilö on jo määrittelemässä tarpeita tuottelle tai palveluillesi
Taso 5	Taso 4 ja lisäksi henkilöllä on päätösvalta, ostokyky ja aikataulu määritettynä ostolle.

Kuvio 6. Myyntijohtolankojen pisteyttäminen (Carroll, 38)

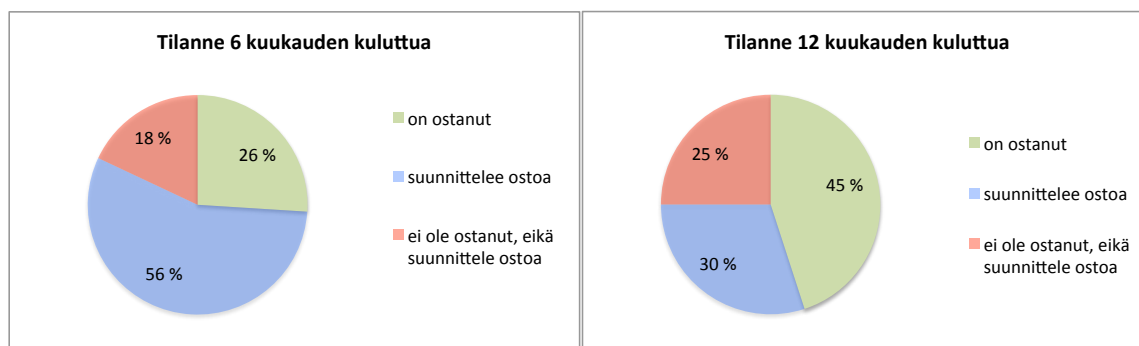
Arvioinnin tuloksesta tai arvioinnin menetelmästä riippumatta on tärkeää, että kaikista myyntijohtolangoista löytyy tieto myyntijohtolanka -tietokannasta. Ne myyntijohtolangat, jotka eivät täyttäneet laadullisen myyntijohtolangan kriteereitä arvioinnin hetkellä, voivat osoittautua hyviksi myyntijohtolangoiksi tulevaisuudessa. (Crocker ym. 1996, 78-79)

### 2.5.2 Myyntijohtolankoihin vastaaminen

Kun markkinointi toteuttaa mainontaa ja viestintää, niin se usein tuottaa yhteydenottoja ja kyselyitä potentiaalisten asiakkaitten keskuudesta. Nämä yhteydenotot eivät välttämättä suoraan kohdistu myyntiin, vaan varsinkin palveluyrityksille on tyypillistä, että ensimmäinen kontakti on jokin muu taho esimerkiksi asiakaspalvelu tai muu operatiivinen osasto. Miksi markkinoinnin tuottamien kyselyiden välittäminen myyntiin sitten

olisi tärkeää ja miksi myynnin tulisi aina ottaa ne käsittelyyn potentiaalisina myyntijohtolankoina?

Crockerin ym. (1996, 18-19) mukaan (Kuvio 7) B2B markkinointiohjelmien tuottamista kyselyistä puolen vuoden sisällä 26% kyselyiden lähettäneistä suorittaa oston ja 56% suunnittelee ostoa tulevaisuudessa. Vuoden sisällä oston tekee 45% kyselyn lähettäneistä ja 30% edelleen suunnittelee ostoa. Vain 25% ei tule tekemään kyseisen palvelun tai tuotteen ostoa missään vaiheessa. Myyntijohtolangoilla yritys tavoitteleeekin juuri tuota 45%:in potentiaalista asiakaskuntaa, joka on ostoprosessinsa puolesta valmiita tekemään päätöksiä.



Kuvio 7. Kyselyiden suhde ostotapahtumaan tai sen suunnitteluun (Crocker ym. 1996, 19)

Myynnin toimet alkavat siitä, kun he saavat tiedon myyntijohtolangasta yleensä CRM – järjestelmän kautta. Huolimatta siitä miten myyntijohtolanka on tuotettu tai miten se on arvioitu, niin siihen tulee vastata eli olla yhteydessä myyntijohtolangan kohteeseen. Crockerin ym. mukaan (1996, 79) vastaaminen pitäisi tapahtua 48 tunnin sisällä myyntijohtolangan tekemisestä. Yhteydenotto tapahtuu usein puhelimitse tai sähköpostilla. Jos ensimmäiseen yhteydenottoon ei vastata, niin on tärkeää, että myyjä jatkaa kohteen tavoittamista, kunnes se on saatu kiinni. Yhteydenoton tuloksen perusteella myyjä päivittää myyntijohtolangan statuksen ja vaiheet CRM –järjestelmään ja myyntijohtolanka –tietokantaan. (Crocker ym. 1996, 79)

### 2.5.3 Tietokannat

Monilta yrityksiltä puuttuu tarkkaan määritelty prosessi myyntijohtolanka tietokantojen käytöstä ja ylläpitämisestä. Monesti myyjät eivät ole vastuussa tietokantojen päivittämisestä ja markkinoinnilta puuttuu osaaminen miten tietoa voitaisiin hyödyntää. Tietokanta on oleellinen osa jokaista myyntijohtolankojen hallinta ohjelmaa. Sen tulisi olla keskitetty ja siihen tulisi olla pääsy kaikilla myyntijohtolankojen kanssa toimivilla tahoilla. Se voi perustua yhteen tietokantajärjestelmään, esimerkiksi CRM –asiakashallinta järjestelmään tai siihen voi linkittyä useammat tietokantajärjestelmät.

(Carroll 2006, 12, 42-48.)

Seuraavat kentät, joiden avulla varmistetaan että myyntijohtolanka vastaa ideaalisen kohdeasiakkaan profilia:

- *Teollisuus/toimiala*
- *Vuotuinen myyntititulo*
- *Työntekijöiden määrä*
- *Maantieteellinen sijainti*
- *Talousarvio*
- *Päätöksenteon aikataulu*

Seuraavat kentät, jotka ovat tarpeelliset myyntityön kannalta:

- *Yrityksen nimi*
- *Osoite*
- *Postinnumero*
- *Kontaktin nimi ja titteli*
- *Verkkosivujen osoite*
- *Sähköpostiosoite*
- *Myyntijohtolangan identifiointi numero*

Seuraavat kentät helpottavat myyntijohtolankojen seuranta ja raportointi:

- *Myyntijohtolangan tila*
- *Myyntijohtolangan haltija*
- *Aktiviteetit ja päivämäärät*
- *Myyntijohtolangan lähde*
- *Myyntiennuste*

Seuraavat kentät kertovat miten myyntijohtolanka etenee myyntiprosessissa:

- *Uusi tallenne*
- *Myyntijohtolangan arviointi*
- *Myyntivalmis myyntijohtolanka*
- *Analysoinnissa*
- *Tarjous lähetetty*
- *Sopimusneuvottelut*
- *Allekirjoitettu sopimus*

Myyntijohtolankojen hallinnassa keskeisessä asemassa on tietokanta, joka pitää sisällään tiedot kaikista myyntijohtolangoista. Sinne tallennetaan myös potentiaalisten myyntijohtolankojen tiedot eli niiden joita myynti ei ole vielä ottanut käsittelyyn. Sillä ei ole merkitystä onko kyseessä täysin uusi potentiaalinen asiakas vai onko kyseessä olemassa oleva asiakkuus, jolta tavoitellaan lisämyyntiä. Oleellista on se, että jokainen tehty myyntijohtolanka tuottaa tietokantaan uuden tallennuksen ja jokaisen myyntijohtolankojen hallinnan vaiheen aikana status päivittyy tietokantaan. (Crocker ym. 1996, 75-76)

#### **2.5.4 Raportointi ja analysointi**

Myyntijohtolankojen tietokantaa tarvitaan raportoinnissa. Raportointi on oleellinen osa toimivaa myyntijohtolankojen hallintaa. Sen avulla voidaan mitata tulos, arvioida tulevaisuuden ennustetta sekä se tuo läpinäkyvyyttä organisaation sisällä. Koska myyntijohtolankojen tuottaminen on yleensä koko organisaation vastuulla, raportoinnilla onkin



suuri merkitys toimia tiedon välittäjänä eri osastojen kesken, osoittaen missä mennään myyntijohtolankojen tuottamisessa ja niiden avulla saavutetussa tuloksessa.

Raportointi toimii myyntijohtolankojen tietokannan ikkunana, jonka avulla voidaan seurata miten hyvin myyntijohtolankojen hallinta toimii. Raportoinnilla voidaan vastata kysymyksiin kuten, kuinka monta myyntijohtolankaa myynti saa kuukaudessa tai kvartaalissa, mitkä ovat myyjäkohtaiset tulokset, kuinka paljon markkinointikampanja onnistui tuottamaan myyntijohtolankoja ja mikä oli sen tulos, kuinka moni myyntijohtolangoista sopii ideaalisen kohdeasiakkaan profiiliin? (Carroll 2006, 49-50.)

Obermayerin mukaan (2007, 67-77) raportoinnin kautta voidaan tietää kuinka hyvin markkinointi tavoittaa potentiaaliset ostajat ja kuinka menestyksekkäästi myynti pystyy saamaan tulosta myyntijohtolangoista. Jotta nämä tiedot saadaan selvitettyä, niin raportoinnilla tulisi seurata kuinka monta myyntijohtolankaa tuotetaan myyjää kohden, mistä lähteistä myyntijohtolangat tuotetaan ja kuinka paljon niitä tuotetaan lähteittäin, mitkä markkinoinnin käyttämät eri kanavat tuottavat myyntijohtolankoja ja kuinka paljon uutta myyntiä myyntijohtolangoista saadaan?

Miten voidaan laskea ja ennustaa myyntijohtolankojen tuottavuus? Tähän antaa mallin Obermayer (2007, 10-13) käyttäen perustana 45% sääntöä (Kuvio 7). Myyntijohtolankojen avulla saadun myynnin tuotto voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

$$\text{myyntijohtolankojen määrä} \times 45\% \times \text{vastaaminen \%} \times \text{yrityksen arvioitu markkina-osuus \%} \times \text{keskimääräinen myynnin arvo (asiakas koko)} = \text{myynti}$$

## 2.6 Teorian yhteenveto

Teorian keskeisimmät teemat Yritys X Oy:n kannalta ovat prospektointi eli potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ja sitä kautta myyntijohtolankojen tuottaminen myynnin käsiteltäväksi, myyntijohtolankojen tuottamisen eri lähteet ja kanavat sekä myyntijohtolankojen hallinta.

Potentiaalisten asiakkaiden löytäminen palveluyrityksessä ei ole pelkästään markkinoinnin tai myynnin vastuulla. (Ojasalo 2010, 28) Koska Yritys X Oy on palveluyritys, niin se tarvitsee asiakashankintaa varten myyntityötä, mainontaa ja PR-toimintaa, mutta myös vuorovaikutteista markkinointia, jossa Yritys X Oy:n työntekijä on henkilökoh-  
taisessa vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa. Tällainen vuorovaikutustilanne on esimerkiksi se, kun Yritys X Oy:n kuljettaja toimittaa tai noutaa lähetyksen tai kun asiakaspalvelija on yhteydessä asiakkaaseen. Se miten hyvin työntekijä palvelee asiakasta vuorovaikutustilanteessa vaikuttaa merkittävästi siihen, että ostaako asiakas jatkossakin yrityksen palveluita, tarjoutuuko mahdollisuus lisämyyntiin tai siihen että voidaanko voittaa täysin uusi asiakas.

Myyntijohtolangan kriteerit pitää olla tarkkaan määriteltynä ja koko organisaation tiedossa, koska palveluyrityksessä myyntijohtolankoja tuotetaan useasta lähteestä, ei pelkästään markkinoinnin toimesta. (Nissilä & Storbacka 2013, 62; Carroll 2006, 6) Yritys X Oy:ssä myyntijohtolankoja tuottavia merkittäviä lähteitä ovat markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, huolinta, laskutus ja operatiivinen osasto. Myyntijohtolangan määrittämisen puutteellisuus, voi saada aikaan tilanteen, jossa myynti saa liikaa huonolaatuisia myyntijohtolankoja ja sitä kautta motivaatio käsitellä niitä laskee. (Chatterjee ym. 2013, 52; Carroll 2006, 11)

Potentiaalisten asiakkaiden ja lisämyynnin etsiminen on hidasta ja vaatii paljon resursseja. Carrollin mukaan (2006, 161) hyvin toimiva myyntijohtolankojen hallintaprosessi mahdollistaa myynnin resurssien keskittämisen itse myyntityöhön, sillä koko yrityksen organisaatio on mukana tuottamassa myyntijohtolankoja ja tekemässä prospektointia. Myynnin päävastuuna ei ole siis myyntijohtolankojen tuottaminen, vaan niiden käsitteleminen, vastaaminen, arviointi ja seuranta. Myyntijohtolankojen hallintaprosessi on katkeamaton ketju, jossa tieto myyntijohtolangoista päivittyy ja välittyy myynnin, markkinoinnin ja muiden osastojen välillä. Tiedon välittämisen ja tallentamisen tukena voidaan hyödyntää asiakashallinta järjestelmiä. Nissilän & Storbackan mukaan (2013, 63) hallinnan automatisointi on niille yrityksille oleellista, jotka tuottavat paljon myyntijohtolankoja. Myyntijohtolankoja voidaan tuottaa automatisoidusti esimerkiksi yrityksen verkkosivuilta ja välittää ne automatisoinnin avulla myynnin käsiteltäväksi. Kaikkien myyntijohtolankojen hallintaan liittyvien vaiheiden tulisi olla läpinäkyviä ja seurattavissa.

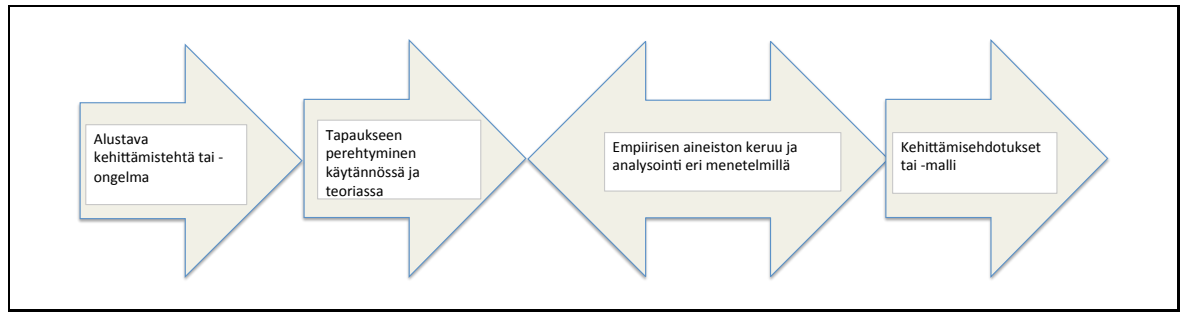
Tietokannat ovat keskeisessä asemassa hyvin toimivassa myyntijohtolankojen hallintaprosessissa. Ne mahdollistavat tuotettujen myyntijohtolankojen hyödyntämisen myöhemmässä vaiheessa, jos yhteydenoton hetkellä myyntijohtolangan kohde ei ole ollut valmis ostopäätöksen tekemiseen. Tietokannat toimivat prospektoinnin työkaluna myynnille ja markkinoinnille. (Crocker ym. 1996, 75-76) Tietokannat mahdollistavat myös myyntijohtolankojen seurannan, raportoinnin ja analysointien tekemisen. Seurannan ja raportoinnin avulla yritys voi antaa palautetta omalle organisaatiolle, esimerkiksi myyntijohtolangan tuottaneelle työntekijälle tai osastolle sekä mitata myyntijohtolankojen avulla saatu tulos ja analysoinnin avulla voidaan asettaa tulevaisuuden tavoitteet. (Carroll 2006, 49-50; Obermayer 2007, 67-77)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus ja ensimmäisen tutkimustehtävän aineisto kerättiin käyttäen kyselytutkimusta, haastattelututkimusta ja benchmarking – menetelmää. Tutkimus alkoi syksyllä 2012 alustavan kehittämistehtävän määrittämisellä ja teoreettisen aineiston keruulla ja siihen tutustumisella. Syksyllä 2013 toteutettiin kyselytutkimus ja sen tulosten analysointi ja raportointi. Empiirisen aineiston keruuta jatkettiin keväällä 2014 järjestämällä haastattelututkimuksia myyntiorganisaatiossa ja benchmarking selvitystä. Syksyllä 2014 esitettiin kohdeorganisaatiolle kehitysehdotukset tutkittavasta aiheesta, jonka jälkeen käynnistettiin kehityshankkeet.

Tapaustutkimus eli case study on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä. Se soveltuu hyvin kehittämistehtävän lähtökohdaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehitysehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Kehittämistyössä tapaustutkimuksella on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53)

Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein aikaisempaa tietoa tapauksesta, joka mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tämän jälkeen tapaukseen perehdytään syvällisemmin käytännössä ja teoriassa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että empiiristä aineistoa kerätään monipuolisesti eri menetelmiä käyttäen ja sen analysoinnin tuloksena syntyy kehittämis ehdotukset tai –malli. (Ojasalo ym. 2009, 54)



Kuvio 8. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

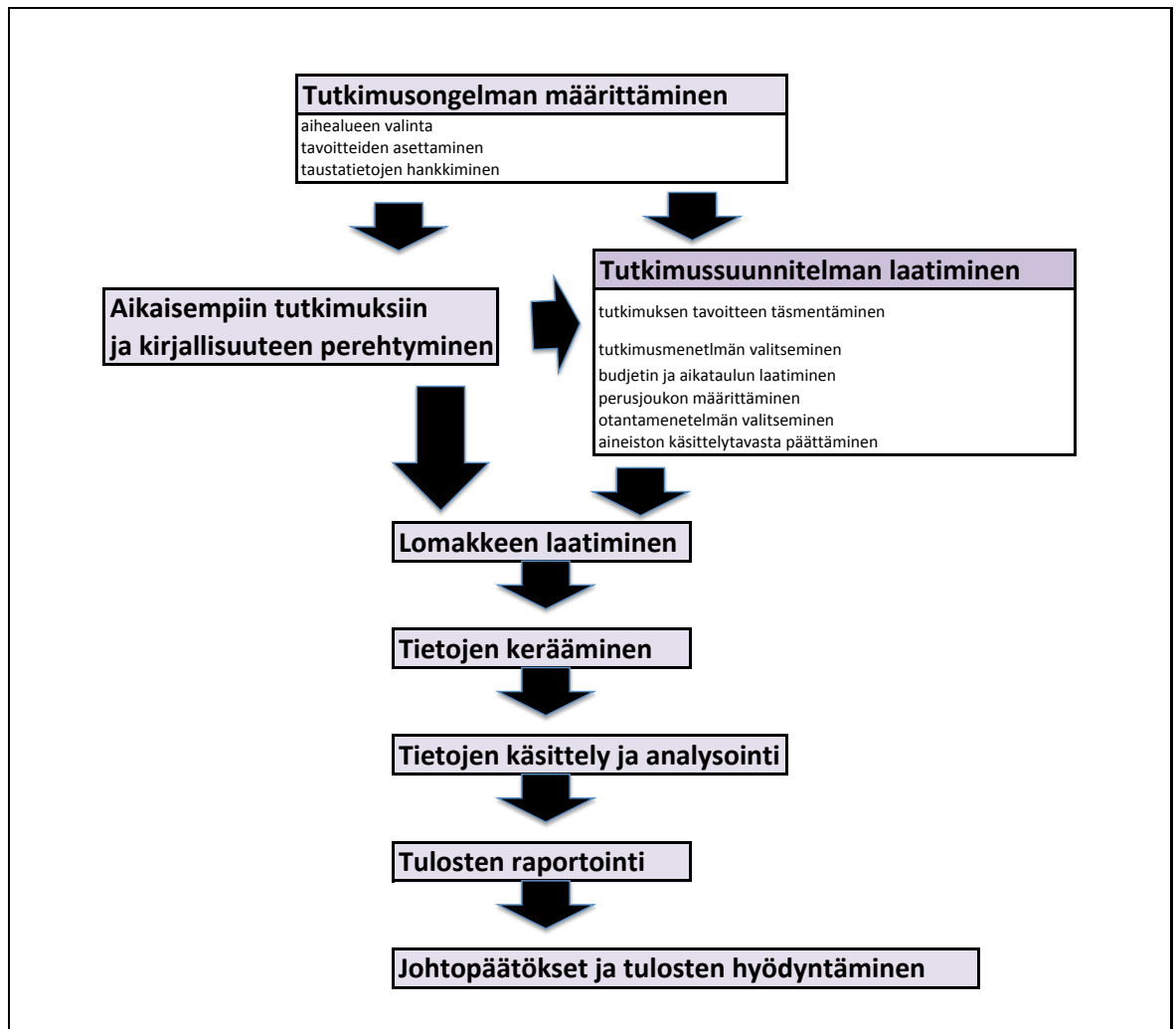
Tapaustutkimukselle on tyypillistä että menetelmiä käytetään monipuolisesti, jotta saataisiin syvälinen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta tapauksesta. Sitä voidaan tehdä määrällisin tai laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Yleisiä aineiston keräämismenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, aivoriihityöskentely, benchmarking – menetelmä ja erilaiset ennakkoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2009, 55; Ylikerälä 2012)

### 3.1 Kyselytutkimus

Alkuosa kappaleesta 3.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun tutkittava perusjoukko on pieni. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kokonaistutkimus tehdään yleensä aina, kun tutkittavien yksiköiden lukumäärä on alle sata. (Heikkilä 2008, 33)

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi eteni Heikkilän (2008, 25) kuvaaman mallin mukaisesti (kuvio 9).



Kuvio 9. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2008, 25)

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustehtävänä oli selvittää nykyisen myyntijohtolankojen hallintaprosessin ongelmakohdat, heikkoudet ja vahvuudet. Kyselytutkimuksessa mitataan myyntijohtolankoja tekevien henkilöiden tyytyväisyyttä nykyiseen toimintamalliin. Lähtötilanteen selvittäminen ja mittaaminen on edellytys, jotta voidaan siirtyä tutkimuksen seuraavaan tutkimustehtävään, missä laaditaan suunnitelma ja toimeksianto myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehitettävistä kohdista.

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Kuinka tyytyväisiä kuljettajat ovat myyntijohtolanka -koulutukseen, myyntijohtolankoihin liittyvään palkitsemiseen, palautteen antoon ja tiedottamiseen?

- Onko kuljettajien työkokemuksella tai tehtyjen myyntijohtolankojen määrällä vaikutusta mielipiteisiin?

Tutkittavan aineiston analyysillä tavoitellaan myös niiden teemojen löytämistä, joihin erityisesti keskitytään uuden myyntijohtolankojen hallintaprosessin suunnittelussa.

Kyselytutkimuksen toteuttamiseen vaikuttivat seuraavat asiat:

- a) ei kokeellinen strategia
- b) tarkoituksena tutkia mielipiteiden ja asenteiden esiintymistä kuljettajien ja ajojärjestelijöiden keskuudessa
- c) mahdollista tutkia iso joukko
- d) havainnot on mahdollista kerätä yhtenä ajankohtana

Kyselylomakkeesta (Liite 1) pyrittiin tekemään tiivis ja nopeasti täytettävä, jotta vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Kysely muodostui kolmesta pääteemasta koulutuksesta, palkitsemisesta ja palautejärjestelmästä. Kyselyn kategorisena muuttujana oli henkilön toimenkuva, määrällisenä muuttujina kysyttiin työkokemusta vuosina ja arviota tehtyjen myyntijohtolankojen (Sales Lead) määrästä vuodessa. Pääosan kysymyksistä muodostivat Likertin 5-portaisella asteikolla mitattavat mielipidekysymykset (17 kpl).

Likertin asteikko on usein mielipideväittämissä käytetty 4- tai 5-portainen järjestystasoinen asteikko, jossa toisessa ääripäässä on täysin samaa mieltä ja toisessa ääripäässä täysin eri mieltä. Vastaaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystään kuvaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 53)

Kyselyn lopussa oli mahdollisuus avoimeen kommentointiin nykyisestä myyntijohtolanka toimintamallista ja sen kehittämiskohteista. Heikkilän mukaan (2008, 49-50) avoimia kysymyksiä voi olla mukana myös kyselytutkimuksessa. Ne ovat tarkoituksenomaisia silloin kun vastauksien vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan. Kyselylomakkeessa ne kannattaa sijoittaa viimeiseksi ja vastauksille on varattava riittävästi tilaa. Avoimien

kysymysten vastaukset voivat joskus nostaa esiin uusia näkökantoja tai kehitysehdotuksia.

Kuljettajien esimies suoritti lomakkeiden jakamisen ajojärjestelijoille sekä kuljettajille. Kuljettajat saivat kyselylomakkeet aamulla ennen ajoon lähtöä ja ne kerättiin heiltä päivän päätteeksi takaisin. Kuljettajille pidettiin tiedotustilaisuus tutkimuksesta ennen kyselylomakkeiden jakamista.

### **3.2 Haastattelututkimus**

Haastattelututkimukset toteutettiin keväällä 2014. Haastattelututkimus kohdistui myyntiorganisaatioon ja haastateltavaksi valittiin kaksi henkilöä sisämyynnistä ja yksi kenttämyyjä. Haastateltavat olivat vapaaehtoisia ja heille ilmoitettiin ennakoon mitä aihetta haastattelu koskee ja mihin kokonaisuuteen se liittyy. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä ennakoon. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää miten myynnin näkökulmasta nykyistä myyntijohtolankojen hallintaprosessia tulisi kehittää ja mitä muutoksia he olisivat valmiit tekemään liittyen palautteen antamiseen ja tiedottamiseen.

Haastattelu sopii kehittämistehtäviin, koska sillä saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelujen tehtävänä on usein asioiden selventäminen ja syventäminen. Tapaustutkimuksessa se on usein käytetty tiedonkeruumenetelmä, koska tapaustutkimus usein liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa ja silloin kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä syvällisesti. (Ojasalo ym. 2009, 55, 95.)

Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu (Liite 3.). Se koostui neljästä osasta, jotka olivat taustatiedot, myyntijohtolankojen laatu, palautteen antaminen ja tiedottaminen sekä myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehittäminen. Jokaiseen osaan oli laadittu kysymyksiä ennakoon, mutta niiden järjestys ja käyttö vaihteli haastattelun ja haastateltavan mukaan. Kaikkiin kysymyksiin haastateltavat antoivat avoimen vastauksen.



Haastattelumenetelmistä strukturoidussa lomakehaastattelussa on tyypillistä, että kysymykset on ennalta määriteltyjä, ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä ja ainoastaan vastaukset ovat avoimia. Se sopii silloin kun halutaan kerätä faktatietoa ja kun haastattelua käytetään täydentämään aikaisemmin tehtyä laadullista aineiston keruuta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden esittämisjärjestys voi vaihdella haastattelun kulun mukaisesti ja myös kysymysten sanamuodot voivat vaihdella eri haastattelujen välillä. Sille on myös tyypillistä että kaikkia ennalta mietittyjä kysymyksiä ei kysytä ja haastattelun kuluessa voidaan esittää uusia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman syvällinen tietoa haastateltavalta. Puolistrukturoitu haastattelu on käytännöllinen mm. silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujalle tai kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia tulkitaan. (Ojasalo ym. 2009, 97-98.)

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkeinpäin. Haastateltavalle kerrottiin miksi haastattelua tehdään, miten se toteutetaan ja painotettiin sitä, että vastaukset käsitellään anonyymisti. Yksi haastattelu kesti kokonaisuudessaan 50-60 minuuttia. Ojasalon ym. mukaan (2009, 99) haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Aineistoa analysoitaessa yksinkertainen tapa on ilmiöiden esiintymisen määrän laskeminen. Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teemoittain ja aineistossa tarkastellaan ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä.

### **3.3 Benchmarking**

Benchmarking -menetelmän perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa tutkitaan menestyvää organisaatiota, sisäistetään niiden menestymisen syitä ja otetaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Vertailukohteena voi olla toisen toimialan organisaatiot, oman organisaation muut osastot ja kilpailijat. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

Loppuosa kappaleesta 3.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### 3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Vehkalahden mukaan (2014, 41) validiteetti kertoo mitataanko sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo kuinka tarkasti mitataan. Validiteetti kuvastaa siis pätevyyttä ja reliabiliteetti mittauksen tarkkuutta. Kyselytutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä, että tutkimukseen osallistui koko perusjoukko. Vastaajat suhtautuivat kiitettävän asiallisesti tutkimuksen tekoon, joka kuvastuu vastusprosentissa (67 %) ja kyselylomakkeiden huolellisessa täytössä. Vastauslomakkeen ymmärrettävyyden etukäteinen testaus organisaation sisällä kahdella koehenkilöllä saattoi vaikuttaa edellä mainittuun onnistumiseen. Tutkimuksen toistettavuudessa ei ole esteitä ja Liekartin 5-portaisen asteikon käyttö tukee validiteettia. Tutkimuskysymyksestä johtuen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin, mutta tutkimus on toistettavissa muissa kohdeorganisaation maisissa.

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat positiivisesti haastateltavien vapaaehtoisuus, vastauksien käsittely tutkimuksessa anonymisti ja luottamuksellisesti sekä se, että haastattelut järjestettiin rauhallisessa paikassa jossa ei ollut ulkopuolisia. Vastauksiin on voinut vaikuttaa se, että haastattelija toimii samassa organisaatiossa haastateltavien kanssa. Haastatteluista saatuja vastauksia ja tietoja voidaan pitää luotettavina, sillä ne olivat kaikkien vastaajien kesken yhteneväisiä. Saadut tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksen vastaukset kirjattiin ja tallennettiin Excel –taulukkoon ja haastattelututkimuksen vastaukset nauhoitettiin ja litteroitiin.

Kyselytutkimuksen sekä haastattelututkimuksen tulokset esitetään teemoittain. Molemmissa tutkimuksissa käytettiin englanninkielistä termiä Sales Lead, joka on tässä raportissa korvattu sanalla myyntijohtolanka. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan raportin kappaleessa viisi.

### 4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kappale 4.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 10. Vastaajien työkokemus vuosina (n=34)

Kuvio 10. sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Taulukko 1. Tehtyjen myyntijohtolankojen määrä vuodessa.

Taulukko 1. sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

#### 4.1.1 Koulutus

Kappale 4.1.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Taulukko 2. Havaintomatriisi myyntijohtolanka -koulutukseen liittyvistä kysymyksistä

Taulukko 2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 11. Tiedän minkälaisia myyntijohtolankoja myynti tarvitsee (n=34)

Kuvio 11 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 12. Olen saanut koulutusta myyntijohtolankojen tekoa varten (n=34)

Kuvio 12 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 13. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta (n=34)

Kuvio 13 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 14. Lisäohjemateriaalista olisi minulle hyötyä (n=33)

Kuvio 14 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 15. Myyntijohtolanka kortti on helppo ja selkeä täyttää (n=33)

Kuvio 15 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

#### **4.1.2 Motivaatio, palkitseminen ja kannustaminen**

Kappale 4.1.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Taulukko 3. Tehtyjen myyntijohtolankojen määrän ja väittämän ”Olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään” ristiintaulukointi (n=34)

Taulukko 3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 16. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on kannustava (n=34)

Kuvio 16 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 17. Tiedän miten saan myyntijohtolangoista palkintopisteitä (n=34)

Kuvio 17 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 18. Mielestäni myyntijohtolankojen tekeminen ei kuulu työtehtäviini (n=34)

Kuvio 18 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 19. Etsin myyntijohtolankoja myös työajan ulkopuolella (n=34)

Kuvio 19 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

#### **4.1.3 Tiedottaminen ja palaute**

Kappale 4.1.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 20. Saan riittävästi palautetta myyntijohtolangoista esimieheltäni (n=33)

Kuvio 20 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 21. Saan riittävästi palautetta myynniltä tekemistäni myyntijohtolangoista (n=33)

Kuvio 21 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 22. Nykyinen tiedottaminen on riittävää, jotta pysyn ajan tasalla omien myyntijohtolankojen tilanteesta (n=33)

Kuvio 22 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 23. Saan positiivista palautetta hyvästä myyntijohtolangasta (n=33)

Kuvio 23 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 24. Saan rakentavaa palautetta tekemistäni myyntijohtolangoista (n=34)

Kuvio 24 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

#### **4.1.4 Avoin palaute ja kehitysehdotukset**

Kappale 4.1.4 3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

#### **4.2 Haastattelututkimuksen tulokset**

Kappale 4.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

## **5 Tulosten analyysi**

Kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset olivat selkeitä ja niistä oli helposti löydettävissä kehittämistä vaativat kohteet, sekä ne toiminnot jotka jo toimivat hyvin. Tutkimus sujui ongelmitta ja tutkimus suoritettiin sille asetetussa aikataulussa. Tulosten analysoinnin johdosta tutkimus pääsi etenemään uuden myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehittämisvaiheeseen.

### **5.1 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi**

Kappale 5.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Taulukko 4. Ristiintaulukointi työkokemuksen vaikutuksesta tehtyjen myyntijohtolankojen määrään (n=34)

Taulukko 4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### **5.2 Haastattelututkimuksen tulosten analysointi**

Kappale 5.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

## 6 Kehitystyö

Myyntijohtolankojen hallintaprosessin kehitysehdotukset syntyivät teoreettisen aineiston, kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, kvalitatiivisen haastattelututkimuksen, benchmarking menetelmän sekä kehittämistyöpajan tuloksena. Kehitysehdotuksien syntymiseen vaikutti myös tutkijan oma työkokemus ja tehdyt havainnot Yritys X Oy:n myyntiorganisaatiossa.

Loppuosa kappaleesta 6. sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 25. Uusi myyntijohtolankojen hallintaprosessi

Kuvio 25 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### 6.1 Kehittämistyöpaja

Alkuosa kappaleesta 6.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kehittämistyöpaja tilaisuuteen osallistui järjestäjän lisäksi seitsemän henkilöä, joista kuusi henkilöä työskenteli myynnissä ja yksi henkilö markkinoinnissa. Tilaisuudessa käytiin ensin läpi miten nykyinen myyntijohtolankojen hallintaprosessi toimii, jonka jälkeen keskityttiin neljään teemaan. Teemat olivat myyntijohtolangan määritelmä, myyntijohtolankojen tallennus ja arviointi, koordinointi sekä viestintä. Työpaja toteutettiin aivoriihi menetelmällä, jossa kaikilla sana oli vapaa. Työpajan järjestäjä ohjasi keskustelua ja varmisti että kaikki teemat tulevat käsiteltyä työpajassa.

#### 6.1.1 Myyntijohtolangan määritelmä

Kappale 6.1.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.



### **6.1.2 Myyntijohtolankojen tallennus ja arviointi**

Kappale 6.1.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### **6.1.3 Koordinointi**

Kappale 6.1.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### **6.1.4 Viestintä**

Kappale 6.1.4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

## **6.2 Aloitetut kehittämistoimet**

Alkuosa kappaleesta 6.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kehittämistoimet julkaistiin ja ne otettiin heti käyttöön syyskuun myyntipalaverissa 25.9.2014. Paikalla oli myyntiorganisaatio sekä operatiivisen osaston edustajat. Tutkimuksen tekijä esitteli kehitysehdotukset paikalla oleville henkilöille ja tilaisuudessa oli mahdollisuus keskustella ja kommentoida muutoksista avoimesti. Monet puheenvuorot korostivat muutoksien tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta.

### **6.2.1 Myyntijohtolankakoordinaattori**

Kappale 6.2.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### **6.2.2 Tietokanta**

Kappale 6.2.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### **6.2.3 Palautteen antaminen ja seuranta**

Kappale 6.2.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

### **6.2.4 Tiedottaminen**

Kappale 6.2.4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 26. Kuljettajien ilmoitustaulun uudet materiaalit

Kuvio 26 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

## **6.3 Arviointi aloitetuista kehittämistoimista**

Opinnäytetyön johdosta aloitetuista kehittämistoimista pyydettiin arviota kvalitatiivisella kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus (liite 4.) lähetettiin sähköpostilla kahdelle esmiehelle, jotka ovat olleet kiinteästi mukana kehityshankkeessa. Kyselytutkimus toteutettiin lokakuussa 2014.

Loppuosa kappaleesta 6.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Alkuosa kappaleesta 7 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Jatkotutkimuksena ehdottaisin, että tässä opinnäyteyössä tehty kyselytutkimus toteutettaisiin uudestaan noin puolen vuoden kuluttua. Tällöin toteuttava kyselytutkimus voisi kattaa laajemman otannan eli sen ei tarvitsisi rajoittua pelkästään omiin kuljettajiin ja ajojärjestelyyn. Jatkotutkimuksena voisi myös tutkia sitä, miten tämän kehitystyön tuloksena syntynyt raportointi- ja seurantamalli vastaa myynnin- sekä operatiivisen johdon tarpeita ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyö on opettanut minulle paljon tutkimuksen tekemisestä, tiedon keräämisestä, myyntijohtolangoista ja siitä miten kehityshankkeen voi toteuttaa organisaatiossamme. Näin jälkeenpäin ajateltuna jotkut asiat olisi voinut tehdä toisin tai eri järjestyksessä, mutta koska tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, niin jälkiviisastelulle ei ole aihetta.

Tämän opinnäytetyön kautta olen päässyt luomaan uudenlaista kulttuuria organisaatiossamme. Tutkimuksen alussa käsittelin tätä lyhytkestoisena projektina, mutta nyt olen ymmärtänyt, että aikaisempien myyntijohtolankojen kehityshankkeiden epäonnistuminen organisaatiossamme on juuri johtunut niiden projektiluonteisuudesta. Toivonkin, että opinnäytetyöni kautta aloitetut kehitystoimet eivät katkea, vaan jatkuvat pysyvästi.

## Lähteet

Lähdeluettelosta poistettu yrityssalaisuuden piirissä oleva tieto.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2014. 15. painos. Principles of Marketing. Pearson Education Limited. Essex, Englanti.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Brown, H. & Brucker, R. 1987. Telephone Qualification of Sales Leads. The Industrial Marketing Management, vol. 16, s. 185-190.

Carroll, B. 2006. Lead Generation for the Complex Sale. Boost the Quality and Quantity of Leads to Increase your ROI. The McGraw-Hill Companies. New York.

Castleberry, S., Tanner, J. & Weitz, B. 2009. Selling: Building Partnerships. Mc-Graw-Hill Companies Inc. New York, Yhdysvallat.

Chatterjee, S., Grewal, R., Lilien, G. & Sabnis, G. 2013. The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-Up of Marketing Leads. Journal of Marketing, tammikuu 2013, vol. 77 issue 1, s. 52-67.

Donath, B., Dixon, C., Crocker, R. & Obermayer, J. 1996. Managing sales leads: how to turn every prospect into a customer. NTC Business Books. Lincolnwood, IL.

Grönroos, C. 2001. Service Management and Marketing: a customer relationship management approach. 2.painos. Wiley. Chichester.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Talentum Media Oy. Helsinki.

Nissilä, T. & Storbacka, K. 2013. Lean Sales – More sales with less selling. Talent Vectoria. Helsinki.

Obermayer, J. 2007. Managing Sales Leads: Turning Cold Prospects into Hot Customers. Thomson Higher Education. Mason, Ohio.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Taanila, A. 2013. Akin menetelmäblogi. <http://tilastoapu.wordpress.com/>. Luettu 11/2013.

Teronen, A. 2008. Sales Lead Management in a Global Enterprise. Diplomityö. Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura Oy Ab. Helsinki.

Ylikerälä, J. 2012. Tapaustutkimuksen opetuskalvot. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

## **Liitteet**

Liite 1. Kvantitatiivinen kyselylomake

Liite 1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

## Liite 2. Myyntijohtolankakortti

Liite 2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

### Liite 3. Haastattelututkimuksen kysymykset

Liite 3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.



#### Liite 4. Arviointikysely

Liite 4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.